敏捷企业系列

FIRMS THAT CHANGE THE WORLD

反僵化

企业转型升级新路径

[瑞士] 克劳迪奥·费泽（Claudio Feser） 张海濛◎著　　陈黎◎译

SERIAL INNOVATORS

麦肯锡全球董事合伙人给中国企业家的变革指南
探索持续创新者不断适应商业变化的秘诀

中国平安董事长马明哲、万科总裁郁亮隆重推荐

中信出版集团

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

敏捷企业系列

反僵化

FIRMS THAT CHANGE THE WORLD

企业转型升级新路径

[瑞士]克劳迪奥·费泽（Claudio Feser） 张海濛◎著 陈黎◎译

SERIAL INNOVATORS

麦肯锡全球董事合伙人给中国企业家的变革指南
探索持续创新者不断适应商业变化的秘诀

中国平安董事长马明哲、万科总裁郁亮隆重推荐

中信出版集团

版权信息

书名：反僵化：企业转型升级新路径

作者：[瑞士]克劳迪奥·费泽（Claudio Feser）张海濛

ISBN：9787508674117

中信出版集团制作发行

版权所有•侵权必究

序

管理类书籍很多，其中只有少数能够带来真正创新的观点，帮助我们解决工作中的实际问题。《反僵化》就是其中之一。

企业面对的挑战越来越多：市场环境迅速变化，竞争和被颠覆的压力与日俱增；股东、员工和社区的期望不断提高；监管烦琐且多变。在这种环境下，全球性的大企业要想保持创新和适应变化极为困难，需要领军人物不但具备全面的专业能力和敬业精神，而且要深刻理解市场的趋势，理解组织的潜力和局限，最重要的是理解自己的潜力和局限。

从事商业活动就一定要冒风险，也不可避免地会面对失败。这意味着企业的领导人在面对风险时往往不自觉地产生心理防御，诸如过于自信、否认现实或自我投射等。

人们往往以为只有在企业面临危机时，领导人才会产生这些心理防御，而一切进展顺利时则不会。事实上，处于顺境时，四周一片歌功颂德之声，企业及其领导人更可能飘飘然脱离现实。成功的、广受仰慕的企业很容易变成内部导向，与外部信息隔绝。企业领导人甚至把这些赞颂之词当了真，忘却了成功是多么短暂和脆弱，自我膨胀，产生无往不胜的错觉，最终不可避免地导致重大失败。

《反僵化》汲取了多个学科最新研究的养分，结合实际经验，深入分析组织陷于僵化的过程和机理，然后提出若干富有洞察力的观点，帮助企业领导人对这些僵化的迹象保持警惕，并且在不断变化的外部环境中持续创新，创造一波又一波的荣。

这本书也是一个虚构的年轻CEO（首席执行官）的故事。这个故事打开了一个窗口。通过这个窗口，一般人得以窥见企业领导者的内心世界：始终承受着高度的压力，面对众多的机遇和威胁，必须做决策时信息永远不完整，尤其是做出艰难的人事决策。与此同时，企业领导者也是人，他也面临着个人健康和家庭的一系列挑战。

但是，企业领导者也是幸运的。他能够塑造一个组织，统一观念，确立使命感，把自己的自信和激情注入这个组织，改变成千上万人的生

活。

这本书深入浅出，引人入胜，其内容的广度和深度令人赞叹。选用的学术研究内容精当，和企业的现实紧密结合，并且呈现了企业领导者在决策时的分析框架。在理论知识的基础上，作者从自己丰富的个人经验中撷取素材，为各类型组织的管理人员提供了思考的养料。

丹尼尔·瓦塞拉（Daniel Vasella）

医学博士

诺华制药前董事长、CEO

前言一

企业领导者当下面临巨大的业绩压力，坐在一把手的位置上非常难，他们因此营营役役，尽力创造利润和价值。

然而，尽管这些优秀的领导者主观上非常努力，大部分企业能够创造价值的时间却是短暂的。事实上，大部分企业的生命周期都不是很长。企业从创立开始，平均预期寿命大约15年。只有5%的企业存续了超过50年。从一个创新的想法开始，企业不断成长、成熟。运气好的话，成为世界级的、令人仰慕的企业。但是最终，如同有机生命一样，它们会走向衰老和死亡。埋葬企业的坟场拥挤不堪。其中不乏家喻户晓的名字，如Texaco石油、美国广播唱片公司、通用食品、西屋电气、雷曼兄弟公司、泛美航空、美国数字设备公司、宝丽来、世通公司、安然等等。

各个公司呈现出不同的衰老症状。有些被成功蒙住眼睛，无视外部环境的变化和挑战。有些陷入严重的路径依赖，由惯性驱使。有些丧失了早期鼓舞全军的使命感。有些官僚主义严重。有些自己搞出来一大套流程和奖金方案，把前进的方向和速度都锁死，无可挽回地滑向危机。还有一些企业文化朽坏，歪风蔓延。企业衰老的过程微妙、安静、隐秘。衰老的公司再也无法跟上市场变化的节奏。在当下快速变化的环境中，落后意味着出局。要么破产，要么被收购。相比人类个体的生命，企业的生命同样变幻无常。

有些公司，在某些阶段，能够战胜这僵化衰老的宿命。它们调整自己、适应环境，进而重塑自己所在的行业。它们成为持续创新的公司。有时候，它们不断地创造出新的产品和服务领域，改善人们的生活，改变社会运行的方式，从而改变世界。这些伟大的公司也因此能够持久地为客户、股东和员工创造价值。

本书研究的是企业僵化背后的原因。由此出发，也试图探索持续创新者不断适应环境变化的秘诀。

本书由四个篇章组成。

在第一篇中，我们介绍企业生命周期的概念，展示企业诞生、成长、成熟，最终患病和死亡的基本规律。

在第二篇和第三篇中，我们深入考察企业僵化的原因。从最新的研究角度看，这些动因自有其科学原理。我们探索个人层面的机理如何导致行为的僵化。我们也探索组织层面的机理，如何产生了抗拒变化、任由惯性摆布的悲剧。

第四篇试图探索，在体察到这些动因后，如何找到战而胜之的方法，带领企业适应、创新，长期为利益相关方创造价值。这样的企业，由改善社会、解决客户痛点的使命感所驱动，由善于学习、目光长远的人领导，由所有敏于行动、积极成长的员工所构建。这样的企业，能够不断建立新的组织能力，坚持结果导向、外部导向，不断挑战自己。塑造这样的组织难度极大。能否成功，首先取决于领导力。

本书着意描写企业领导者在这个过程中扮演的角色。我们更有兴趣从个人的视角，近距离观察企业领导者如何面对自己的心魔，通过个人成长，带领企业走出僵化困境，重获青春。

在开始进入正文之前，我还要做三点说明。

第一，关于本书的方法论。关于企业生命周期、僵化、持续创新和适应的书可以填满不止一个书架。这些著作，大部分采用了成功企业经验总结、归纳的方法论。作者往往是研究一个给定时间段内的成功企业，它们的战略和方法有什么共同经验可供学习。很少有作者研究同样采取这些战略和方法，却走向失败甚至消亡的企业样本。这样得出的研究结果，就难免有“幸存者偏差”。因此，如果你把这些著作按时间排序，每过十年，这些成功经验就会换一茬。

因而，本书采用了差异化的方法论。我们从若干学术研究领域的最新成果出发，推演出有关企业环境适应力的结论。这些领域包括行为经济学、心理学、神经科学、组织行为学、网络理论、人类学、社会学、战略理论等等。相比归纳法，这种演绎法更靠谱一些，而且读者也会具备更宽广的视野。这种方法论有个缺陷，就是行文不免学究气。诚然，理论是灰色的。多个理论并列，甚至常常令人困惑。如果读者有兴趣拜读这些学术著作，估计会苦于其枯燥乏味。可能和我一样，不时感觉灵魂出窍，徜徉于无何有之乡。因此，我死磕了这些学术文本后，力争用

最简短的语言呈现其精华，聚焦于其中有趣、实用、能够带来丰富启发的结论。

第二，本书并不试图提供一种关于组织长盛不衰的通用框架或公式，或者教授什么关于人类和组织行为机理的普适真理。相反，本书仅提供洞见、设想、建议和观点，同时承认还有很多其他的观点也很有道理。我们的目标是启发，而不是提供标准答案。

第三，这本书是关于一位企业CEO的个人故事。我们马上会看到，人类的观念更多是由故事和叙事方法塑造的，而不是概念和数据。这里的故事并非纪实。虽然有个人经验作为素材，但人物和情节完全是虚构的。如果和真实的人物或企业的经验有任何雷同，纯属巧合。

好了，现在让我们开始探索持续创新者战胜僵化的旅程吧。

克劳迪奥·费泽（Claudio Feser）

前言二

三年后的今天，当我回忆起第一次读到克劳迪奥·费泽所赠的新著《反僵化》时，依然能真切地感受到那种如获至宝的激动心情。

如同前言一中所说，此书极具启发性。面对复杂的问题，斩钉截铁的答案往往廉价而可疑。视角宽广的启发却能通向幽微的实相。

三年来，我和我的同事们正在帮助大量的中国企业转型。“没有成功的企业，只有时代的企业。”多少成功的企业，惊恐地发现自己仿佛是在背逆新时代而行。

这种体验，对于中国绝大多数的大型企业而言尚属首次。新时代带来的变化，有些不过是重复了欧美、日本数十年前的戏码，有些却是人类历史上首见。

如何抉择，如何适应？旧的方法论不全适用，新的方法论尚未成形。

《反僵化》在这个时刻出现，是珍贵的机缘、美妙的礼物。在多少次断断续续的重读中，它常常带来启发，屡屡创造惊喜。

我要在中国经济转型最艰难的时刻，把这个礼物转赠给广大的中国读者。

转赠之前，我征得克劳迪奥本人的同意，把故事原主人公卡尔·贝尔格（Carl Berger）进行了彻底的中国化。希望读者在阅读时较少感受到隔膜，更直接地从中国CEO余勇的生命体验中看到自己。

同样地，本书中的人物和情节纯属虚构，如有相似，实为巧合。

张海濛

第一篇　企业昙花一现的宿命

第一章　遇见余勇

余勇，在香港的一家地产投资基金任高管，曾经是美国S地产公司中国区总裁，应大型地产企业盖亚集团董事长之邀回北京任总裁。盖亚集团地产开发业务利润率下降，增长失速；商业地产、地产金融、健康服务、社区服务等新业务不成气候。

“炒股炒成董事，已经够傻的，你怎么还投资投成CEO？！”佩佩一肚子的怒气正在一波一波地涌出来，扑向对面的老公余勇。

偌大的餐厅从贵宾满座到只剩下他们两个，显得离奇的荒凉。余勇终于找到说话的机会。眼神在窗外维多利亚港的夜色和佩佩的瞳仁之间游移，他吞吐着说：“我是浑蛋，明知道有一万个理由不应该答应，但还是身不由己，好像有一只手揪着我的领子一样。二十年前，我大学毕业，穷小子一个，糊里糊涂进了老韩的公司盖亚地产。五年后跳到S公司，一步步做到中国区总裁。我们两个在S公司相遇，结婚，生了两个可爱的宝宝。十五年来，老韩参加了我们的婚礼、小孩的满月……我们人生的重要时刻，他都来了。他从来没有忘记过年时给我发短信，一有时间就给我打一通电话，找个这样那样的理由，喊我回去帮他。我知道你怎么想，所以从来没有给过他什么幻想。

“三年前我加入K基金，全家搬来香港，你和孩子们花了一年时间才适应这里的环境。现在好了，各方面都走上正轨，我又突然说要搬去北京，做盖亚的CEO。我要是你，反应只会更激烈。

“理性地分析，我这么空降去一个一万人的大公司做CEO，必然是九死一生。反过来，再等个三四年，从现在投的这几个公司退出来，咱俩就成了亿万富翁，逍遥江湖，岂不快哉？

“这个计划，咱俩咂摸过无数遍了。我不是要放弃，只是请求你，多给我几年时间，去完成一件我必须做的事。

“你知道的，三年前，我刚到K基金做合伙人，到处碰壁，找不到靠谱的项目投。老韩一个电话过来，‘我不缺钱，但是冲着你余勇，不管是公司股份，还是项目股权，我都开放。你自己评估，投什么都好谈’。盖

亚集团因此成了我的第一单投资。

“而我待他怎样呢？十五年前，老韩的公司陷入困境，唯一的一个地产项目濒临夭折。老韩晚上把大家赶回家，一个人关在办公室抽了一宿烟，早上两眼红肿。当时身为营销经理的我呢，心慌意乱，忙着四处递简历。跳槽吧，还不敢和老韩说实话，编个理由说是要出国念书。辞职后两个星期，我就跑到美国S公司去领高薪了。

“三个月前，他到香港出差，找我吃饭，感叹自己老了，又问了很多我在S公司做的项目细节。临走时，照例请我去帮他，我照例笑笑，谦虚一番。

“前天，他叫我去北京，急着见我。怎么回事呢？他儿子二十多岁了，在国外读大学。这孩子小时候好可爱，我还在他家院子里和他踢过球。不知怎么的，小伙子这两年得了重度抑郁症，上个星期试图自杀，好歹救回来了。老韩一把老泪，告诉我，他终于明白了，如果在儿子和公司之间选，他要儿子。过去的二十多年，他都选错了。

“咱们为人父母的，这个心情怎会不懂？”

余勇停下来，喝完了杯中酒，望向窗外。夫妻二人坐在沉默中。

“盖亚集团状况不好。这么多年，老韩身边没有能够服众的人，没有人能接班。他要是还有其他人选，也不会来求我。

“这两年参加他们的董事会，我每次都当刺头，一副万恶的资本家嘴脸，批判老韩把公司越做越差，他也就是点点头，绷着脸应付我两句。

“现在他退到二线，要把担子交给我。咱还能继续站着说话不腰疼？

“我知道，北京空气污染严重，你和孩子受不了。我也可能混不下去，过不了多久就得卷铺盖回家。要不这样，我先去，每两周回香港一次过周末。到夏天咱们再决定你和孩子要不要搬过来。只可怜我孤军奋战，指望不上内援咯！”

佩佩的眼中闪着泪光，扑哧一笑。相爱的人之间，有什么说不开的呢？

当天晚上，余勇又失眠了。

自己会不会是盖亚集团最后一任CEO呢？如果创始人退出日常管理，公司管理层陷入分裂，业绩必然加速滑坡。且不说商业地产、养老、社区O2O这些新业务会出现问题，就连核心的住宅开发业务也将出现危机。

余勇自觉对地产公司如何转型、更高效的运营、更多元的收入结构、更稳健的现金流这些方面都有非凡的专业判断力。但是成立二十五年的企业，有多少行为已经固化？这么大幅度的转型能得到几个高管的支持？

回想最近一次董事会的情景，真是坏消息不断。

首先是公司的首席财务官曹艳玲，藏藏掖掖地汇报第四季度财务数据。过了半天董事们才发现，原来最新的利润、现金流数据距离全年目标比预想的缺口又大了很多。虽然已经下调了利润目标，但还是要公告盈利预警。

然后是商业地产事业部总经理吴端方汇报商业地产项目资产包出售的最新进展。一句话：收购方做完尽职调查后大幅压低了报价，原本价值一百多亿元的资产包缩水了近20亿元。如果接受对方的报价，马上就会出现10多亿元的资产减值，对于今年的利润无疑是雪上加霜。双方谈不下去，出售计划基本黄了。

最后，公司的副总裁兼董事会秘书王贵仁，汇报媒体广泛曝光的“质量门”事件处理进展，认为目前业主群体的上诉应该不会造成多大的赔付风险。但是，现场一位外部董事马上指出，这种判断近乎一厢情愿：从以往判例来看，法院一般倾向于群体上诉的消费者，以平民愤。

余勇走出董事会议室的时候，莫名地两眼一黑，下意识地用手扶了一下墙。

这样的恐怖剧情屡次上演，自己身为外部董事可能还只是看到了冰山一角。真实的情况有多糟呢？

余勇还听另一位董事说，某个领先地产企业曾经和老韩谈过，希望收购盖亚集团。难道盖亚已经成为丛林中受伤的狮子？黑暗中，余勇似乎听到，猛兽从各个角落循着血腥味潜来，踩断地上枯枝的声音。

第二章　企业的生命周期

企业的生命周期越来越短。20世纪90年代以来，对民营资本完全开放的最大行业是房地产。因此，地产行业集中了一批中国最有企业家精神的大企业。随着地产行业进入“白银时代”，这些企业中哪些会沦为平庸，哪些能重拾青春、引领时代？盖亚集团在25周年司庆后，陷入了迷茫。

余勇履新后第一次回香港，佩佩问他：“这两个星期怎么样？”

“还行吧。我只能说，成功的公司都是相似的，走下坡路的公司却各有各的问题。盖亚现在弥漫着一股诡异的气氛。我刚上任，还看不太清楚。表面上看，六个人的高管班子一团和气，骨子里却暗流涌动。从这几个人往下的部门经理、区域总经理，都没人谈实实在在的经营状况或数据，也不谈什么重要事项待决策、哪些措施要执行。一对一谈话的时候，都告诉你自己对公司多么忠心，有多少年的感情，自己有多困难，其他部门或区域怎么拖了后腿，或者谁谁谁做的事情多么不靠谱。还有就是躲闪试探，言不及义。”

余勇的班子成员如下：

首席财务官曹艳玲。曾经任职另一上市地产企业财务总监，某财经大学毕业。思路清晰，为人低调，短发，比多数男性还要沉默寡言。七年前加入盖亚，旋即运作盖亚集团上市。财技出众，在投资圈、银行圈、财务总监圈颇得人望。老韩对她极为信任，一些私人投资的事也交给她打理。除了财务部以外，她还分管信息部和人力资源部。

住宅地产事业部总经理童军。盖亚集团第三位员工。童军是老韩下海前在政府机关的同事。本来可能继任总裁，但是因为年龄较大，又过于保护自己属下的兄弟，和其他高管关系不睦，老韩权衡再三未予起用。

商业地产事业部总经理吴端方。三年前从某外资地产公司加入盖亚，负责商业管理。半年前集团重组后，升任商业地产事业部总经理，统管商业管理、商业地产开发和资产管理。老韩把商业地产作为盖亚集

团转型的战略业务，在各个方面对吴多有倾斜。此人具有表演天分，言辞滔滔，声若洪钟，衣着讲究，富有个人魅力。余勇很快发现，其实吴端方对自己的一亩三分地保护得很好，忌讳和别人分享自己的权利和资源。仅仅是参加一次高管班子的公司战略研讨会，就让他充满戒心，生怕自己享受的特权受影响。

新业务事业部总经理廖冠群。在盖亚集团经历丰富，在一线做过多年工程和项目管理，涉足过营销，负责过集团公共关系。两年前，困于病榻多年的老母亲去世，深有感怀，向老韩请辞，欲联手几个战友创办养老服务公司。老韩苦留，许之以新成立的新业务事业部，每年投资不少于五亿元做养老业务。该事业部还有另一个新业务：由物业服务延伸出来的社区仓储服务“云仓”，后来跟风改名为“社区O2O”业务。廖总军人出身，治下极严。私下对老韩的“心慈手软”颇有微词。

副总裁李凯文。分管投资并购和海外业务。高管班子里唯一的“海归”，美国名校商学院毕业。最大的热情是收藏葡萄酒，结交米其林餐厅的主厨，收藏现当代艺术品。李凯文衣着得体，谈吐优雅，人缘极好。

副总裁王贵仁。分管法务、审计监察、公共关系，兼任董事会秘书。此人博览群书，思路活跃，辩才无碍。法律和上市公司合规的专业素养深厚，深得其他高管信任。好围棋，精佛学。虽然连续数年被评为上市公司金牌董秘，但是为人低调，喜独处，不苟言笑。具有反向思维的习惯，是少数几个敢于当面反对老韩的人。余勇虽然欣赏他的耿直，但对于其极度的自负深感无奈。

余勇主持的第一次总裁办公会，主题是盖亚集团发展战略。班子成员的座席似乎早已固化：三个事业部总经理在桌子一侧，三个总部高管在另一侧排开。余勇在长桌头上落座。

战略部门的负责人罗晓军年纪甚轻，是老韩两年前从一个管理咨询公司挖过来的。他虽然不是班子成员，却直接向总裁汇报。他在三个多月前启动了未来五年的战略规划项目。罗晓军深知，在新总裁到任后第一次主持的班子会议上，呈现战略规划的成果，是他职业生涯的重要时刻。

“余总，各位老总，大家好，今天我很荣幸汇报盖亚集团的五年发展战略。过去的三个月中，战略项目得到了各位高管的鼎力支持。我们为

公司有这么多充满热情、能力出众、多元互补的顶尖人才感到骄傲。能够与各位精诚合作，我深感荣幸。显然，我们是行业的领导者，我们能够走得更远。我相信盖亚能够引领中国地产行业的未来。”

余勇有点儿听不下去了。不过他决定再忍一忍，给罗晓军一次机会。

罗晓军继续他的演讲：“我们战略部门的同事刚刚完成一次全球和中国领先地产企业的调研。我们从行业周期、战略、组织架构、业务模式等方面进行了十年的多元非线性回归分析，证实了最初的猜想，即地产行业的成功企业，需要业务模式和组织架构的完美配合，才能在资源获取价格和资源出售价格之间实现最优组合。我们称之为‘一致性耦合’。”

嗯，有点儿门道，余勇思忖着。虽然术语不少，而且语义含糊，但是，好像有些道理。战略和组织之间的一致性，确实是成功的关键。

然后罗晓军展示了一张PPT（幻灯片），证明企业的股价走势和“耦合系数”之间的相关性。“耦合系数”是个什么东西？X轴、Y轴似乎标反了。罗列的数据还有一个明显的错误。但是在场的人似乎没有注意到这些。

罗晓军继续：“我们因此建议，启动盖亚集团历史上最大规模的战略转型，实现未来五年的高速增长。我们需要下沉到中小型城市，避开中心城市的激烈竞争，降低土地获取成本。我们需要调整组织结构，尤其是增强营销能力。首先，从创造各个业务的子品牌开始，重塑我们在利益相关方心中的形象。”

“这根本就是鬼扯！”余勇心里开骂。他期待一份清醒的、直面现实的战略报告。他期待更多的常识和业务洞察，结果看到了一个避重就轻的儿戏之作。

然而，高管班子其他成员似乎听得津津有味。虽然没有人发言，却频频点头、面露嘉许之色。

罗晓军的演示结束后，得意地环视众人，请大家批评指正。李凯文和童军随后问了两个简短的问题，澄清了一些细节。然后高管们迟疑着发表了各自的看法，大多是“激动人心的愿景”、“确实有新意，关键是靠执行”、“什么时候调整品牌定位合适？是第一季度，还是过了‘金九银

十’的销售旺季”之类的论调。

余勇缩在座位里听着，越听越感觉自己的头顶似乎有火山灰冒出来。最终，他拉过来话筒，宣布战略汇报环节结束，告诉罗晓军他可以离场了。如此突然地被驱逐，罗晓军收拾电脑和手机时心中的惶惑和愤懑可以想象。

会议室里只剩下高管班子以后，余勇开始发飙：“我简直不敢相信！我们的公司现在产品质量下降、大量库存滞销、利润骤减、客户群体诉讼，甚至传言有竞争对手要收购我们！而我们这些公司最高领导，还能坐成一圈，听人讲什么一致性耦合、品牌定位、下沉到中小城市！”

会议室里寂静无声。余勇一反常态，愤怒到讲话都结巴了，这种状态让高管们无从反应。在漫长的两分钟里，所有人眼睛盯着身前的桌面，承受着余勇的怒火。从那以后，“一致性耦合”这样的高级词汇从盖亚彻底消失了。

余勇终于缓了一口气，继续道：“我们没有时间听这种鬼扯。我要带领盖亚重新回到行业第一梯队。我们在融资、全国布局、产品设计、服务质量这些方面具有良好的基础。但是，要赢得地产行业下半场的竞争，我们需要改变很多原有的惯性思维，打几场硬仗。”

所有人避免和他眼神接触，这让他很失落。他了解这个行业，深切知道盖亚的差距，也明白怎么做才能赢。但是他必须获得高管班子的支持。“好了，咱们先短暂茶歇一下，回来后我谈谈我的想法。别让罗晓军这种秀才的纸上谈兵误了咱们的大事。”余勇暗中决定，把罗晓军派到廖冠群的事业部去，让军人和业务现实帮他接接地气。

余勇开始在白板上比画他的蓝图：紧急完成质量整改，营销全渠道，降本提效，商业资产证券化，开放社区服务平台……

很快，他发现高管们并没有跟上他的思路。他们对盖亚的看法和自己并不一致。事实上，他们彼此之间也没多少共识。所谓的“高管班子”，并不是一个团队，而只是一群个体，每个月在同一个房间里开一次会而已。没有目标认同，没有执行问责。虽然表面上一团和气，但是各自守住自己的“领地”，相互没有袍泽之情。

高管班子中，只有曹艳玲和余勇的看法大体一致。她为盖亚快速下

滑的利润深感焦虑。实现利润增长没有什么“速赢”举措，却不停有坏消息传来，明后两年的利润看来只会更糟。她甚至认为，以盖亚的现状，还是找一家竞争者合并比较好。

童军虽然并不介意老韩没有选择自己接任总裁，但是他对于盖亚的业务颇为自信，尤其认为住宅开发业务运作良好，贡献了集团超过60%的销售收入和超过90%的利润。如果有什么要改的话，也是其他两个事业部和集团总部的问题，和自己的兄弟们无关。

廖冠群的想法与之类似。他热爱养老业务，一手一脚把团队做到200多人的规模。虽然还没有看到利润，但是客户满意度很高，社会效应显著。多个省部级干部曾经到盖亚的养老中心参观考察，评价极高，认为其模式“值得推广”。当然，“云仓”或者什么“社区O2O”业务目前收入贡献很少，业务模式不清晰，团队比较困惑，但这也不是什么要拿到集团总裁办公会上讨论的问题。自己有时间慢慢摸索。

吴端方则认为自己的商业地产事业部代表了公司的未来。问题是公司的大部分高管都是住宅开发背景，对于商业管理、商场设计、资产管理、基金运作完全没有概念。集团总部开的这些会基本上是浪费自己的时间。尤其是童军和曹艳玲，动不动就质疑商业地产利润低，资金占用过多，拖慢集团增长。他觉得和这些人简直没法沟通。“等我运作一个资产包，高价出售大赚一笔，这些老土就可以闭上他们的鸟嘴了。”

李凯文对于公司战略很感兴趣。虽然很少直接表态，但他真正的想法是公司应在海外业务上加大投入，分散风险，最好做几个大手笔的并购。但是曹艳玲不停地哭穷，公司的资金远远满足不了三个事业部的需求。“我们应该有个真正的战略，讲清楚资源分配的问题，不能哭得凶的孩子有奶吃。”李凯文私下这么跟余勇建议。

王贵仁并不就业务的事情直接发表意见。他的发言是：“我没什么建设性的意见。我只知道什么是不对的。不管战略是什么，一定要让证券分析师听得明白。我们毕竟是上市公司。”

就这样，余勇和高管班子的讨论无果而终。

可怕的是，余勇发现老韩（仍然是董事长）和不少外部董事对于公司的看法也和自己完全不同。尤其是老韩，认为公司的方向和组织都没什么问题。最近的业绩下滑主要是因为两年前一时冲动，拿了几块高价

的“地王”，又遭遇几家竞争对手为回笼现金发动了自我毁灭性的价格战。还有就是支持向商业地产转型必须付出的短期代价。至于质量问题，是竞争对手煽动业主制造群体事件。谁盖的房子没问题呢？不管怎样，董事会似乎认为，盖亚集团面临的都是暂时的外部冲击，挺过去就能恢复往昔的荣光。

余勇开始失眠了。他搞不懂，为什么董事会和管理班子对于眼前明摆着的事实就是看不见。外部环境深刻变化，组织内部僵化严重，再这么凭惯性拖下去，后果很严重。“三年后，就是生和死的问题，”余勇这么想着，“怎么才能让这些人睁开眼睛呢？”显然，更多的PPT演示、事实罗列已经不足以搞定眼前的局面了。

有一天晚上，余勇在跑步机上一边挥汗，一边看CNBC（美国一家财经媒体）的股市报道。美国股市连续上涨，有很多迹象表明，市场已经不理性了。“如果美国股市不理性，那么中国这两个月以来的大牛市又算什么呢？”

电视屏幕上出现了一位芝加哥大学的教授，正在用行为经济学的概念解释投资者行为。这位教授尽量讲得很通俗，还用了漫画，但是有些概念还是很烧脑的。忽然，余勇灵光一现，“这会不会是一把钥匙，打开盖亚这些人的榆木脑袋？”

余勇马上跳下跑步机，擦了把汗，跑回房间研究行为经济学去也！

第二篇　个体的僵化

第三章　人性的弱点

余勇很快发现盖亚集团的高管层深陷严重的路径依赖，怎么和他们沟通呢？行为经济学似乎带来了一些切中要害的启示。余勇的新战略获得了董事长的支持。

我们试想一下，美国正在为应对一场罕见传染病的爆发做准备，预计将有600人死于该疾病。现在提出了两个应对方案。假设这两个方案都对其后果做出了精准的科学评估，如下：

若采纳A方案，将会有200人获救。

若采纳B方案，有三分之一的概率能挽救600人的性命，三分之二的概率是无人幸免。

您赞成哪个方案呢？对于这个问题，大多数的受访者都选择了A方案，显示出规避风险的倾向。

想象一下，我们对另一组随机选择的受访者提出了同样的问题，但对同样的选择方案使用了不同的措辞，如下：

如果采用A方案，将有400人丧生。

如果采用B方案，有三分之一的概率无人死于该疾病，三分之二的概率600人死于该疾病。

第二组受访者中绝大多数人都愿意选择B方案，即愿冒风险的方案，尽管第一组受访者和第二组受访者面临的选择方案实质上并无差异。

上述疾病问题源自丹尼尔·卡尼曼在2002年荣获诺贝尔经济学奖时发表的演讲（卡尼曼，2002）。演讲内容表明相同的信息经过不同的表述（语言处理）之后会带来不同的决策。我们之后还会提到卡尼曼在行为经济学领域提出的主导思想，但是现在的问题是，人们在面临抉择的时候，似乎并不能一直保持理性的思考和行动。

这个观点令人不安。我们更愿意相信自己在面临重大抉择时可以保持理性的思维，比如买房子或进行重要的职业选择时，我们会收集所有相关事实，然后进行合理的决策。

19世纪的很长一段时间里，新古典经济学占据了重要地位，并诞生了一批颇有影响力和广受好评的经济学家，如里昂·瓦尔拉斯、维尔弗雷多·帕累托、J.R.希克斯、弗里德里希·哈耶克、保罗·萨缪尔森。这些经济学家的理论大多基于一个前提假设，即人是完全理性的经济人。“经济人”指的是完全理性的人类——非常聪明、信息量充分并且自私自利（即效用最大化）。

人类并非那么聪明，信息并不完全，也非彻底利己

20世纪50年代，赫伯特·西蒙与卡内基·梅隆大学的同事理查德·西尔特和詹姆斯·马奇开始质疑人是完全理性的这一假设。赫伯特·西蒙与同事携手做了一些在当时的经济学家看来很另类的事情。他们观察了现实生活中经理人管理公司和做决策的方式，根据调查了解到真实生活中的人并非“经济人”。

他们观察到人的理性受制于其拥有的信息、大脑的认知局限（无论本人有多聪明）和必须做出决策的时间限制。因此，真实的人是满意人，即追求满意的解决方案，而非最佳解决方案。为了描述这一现象，赫伯特·西蒙提出了“有限理性”（西蒙，1978）的概念。

1978年，西蒙获得了诺贝尔经济学奖。他对现实人群的观察和实验启发了多位经济学家和心理学家。在随后的三十年里，越来越多的经济学家和心理学家提出了大量人类非完全理性的观点和证据，并开创了行为经济学这个全新的研究领域。

其中苏黎世大学经济实证研究学院的院长恩斯特·费尔和诺丁汉大学的经济学家西蒙·加赫特再次通过实验证实，人类也不是完全自私的。人类除了关注自身的利益，还有自然的利他倾向（费尔和加赫特，2000）。生物学家认为利他倾向是进化的结果，事实上在过去的十万年中，人类正是通过合作才较好地适应了环境的改变（普雷希特，2007）。

该是超级聪明、信息充分和彻底利己的“经济人”理论寿终正寝的时候了。由行为经济学家提出的更温和、更容易犯错的“社会人”理论应运

而生。

经验法则

我们现在再回到行为经济学和心理学的先驱丹尼尔·卡尼曼，他拥有以色列和美国双重国籍，任教于普林斯顿大学。20世纪70年代，他和阿莫斯·特沃斯基发表了一系列研究论文，显示现实世界中人类的决策经常存在缺陷和偏差。

在2002年的诺贝尔经济学奖获奖演讲中，卡尼曼阐述了他和特沃斯基对于人类思维的观点（卡尼曼，2002）。他明确了思维的两个常见模式：快速、本能、直觉和自动的模式，即他所称的系统1；有意识、深思熟虑、受控制和反思的模式，即他所称的系统2。系统1的运作较快、自动、轻松，有关联性，且难以控制或修改；系统2的运作较慢、有序、灵活，需要付出努力。

一方面，系统1操纵着人类的认知过程，该认知过程不需要投入过多的关注，比如讲母语或直接接住扔过来的球。人类日常的大部分思维都是由系统1控制的。而另一方面，系统2要求“真正的思维过程”，比如在做数学计算时需要思考。系统2的运作较为缓慢和痛苦（如计算437除以11等于多少），需要集中注意力。

与此同时，由于系统2的运作要求较高，容许我们思考和做决定的时间也有限，我们的认知系统往往依赖于启发思维（heuristics），即基于经验的决策规划，如代理法则或经验法则。

卡尼曼和特沃斯基确定了三种类型的启发思维：锚定启发思维（anchoring heuristics）、可得性启发思维（availability heuristics）和典型性启发思维（representativeness heuristics）。

锚定启发思维是指我们往往会将思维锁定在现有的信息上，即使那些信息完全没有相关性。假设你必须快速评估不太熟悉的事物的价值，比如请你说出一艘航母的价格。你不具备航母的相关信息，因此会根据你具备的最相近的信息做出估价决定，比如上周你读过桥梁建设的费用资料。所以，你会以造桥费用为基准，判断航母和桥梁相比哪个更贵，由此估算出航母的价格。

研究表明，如此任意的基准会导致人们做出的判断存在偏差（特沃斯基和卡尼曼，1974）。例如，人们在评估体育场可容纳的人数时，使用随机选择的小额数字会比使用大额数字更易得出体育场可容纳人数更少的结论（班杜拉，1997）。甚至完全不相干的锚定也是如此，例如将电话号码发给一群参与测试的人员，也会影响他们对价格的估计。受客户委托寻找买家的投资银行家有时能以极高的价格卖掉公司，部分原因是他们在早期就对买家锚定了高价。

可得性启发思维是指我们认为自己清楚记得的事件（这些事件是大脑能轻易想起的）更有可能发生。我们罹患猪流感的概率有多高呢？继一些媒体报道美国猪流感致死的新闻后，2009年夏天不少人改变了度假计划，决定不去美国了。即使猪流感导致的死亡人数实际并不高，人们也觉得自己的生命将受到威胁。这就是可得性启发思维在起作用。

如果人们较容易想到某个有关的事例，会认为该事例发生的可能性更大。例如，在地震发生后，地震保单的销量大幅上涨，但随着人们逐渐淡忘了地震，地震保单的销量也就稳步下滑了（泰勒和桑斯坦，2008）。

卡尼曼和特沃斯基原创的启发思维中的第三个方法为典型性启发思维，也是我们为信息分类而建模和定型的方法。当要求人们判断某物的属性时，比如车属于某一类而非另一类，人们会通过定型进行归类。

投资领域存在众多大脑产生误导模式的实例。人们往往将因果关系与随机波动混为一谈。如果你的私人理财顾问连续三天猜中了股指的上涨或下跌走势，你可能会认为这个理财顾问一定掌握了独一无二的秘诀或干了什么特别的事情。你的大脑可能会发现一个规律，而事实上这一规律只是巧合而已。

在商业环境中典型性启发思维会产生另一个问题：心理模型。随着时间的推移，每个人会发展出心理模型，以此将信息分类。特别是管理者在公司的时间越长，积累了越多经验，越会发展出定型的制度，以便迅速高效地做出决策（如果我们的竞争者实行降价策略，根据定型制度我们也会跟着降价，这样会使竞争对手放弃降价）。

基于经验的定型非常有益，但也可能存在巨大的风险，尤其是在陌生的商业情境中。比如管理团队完全无视其所在行业正在经历的根本性

变革，这个问题在公司顶层“经验丰富”的管理团队中极其严重，特别是如果该高级团队的所有成员都有着相似的经历，他们也更可能拥有类似的心理模型。

心理偏见

虽然经验法则在促进快速高效的决策方面卓有成效，因为需要花费的精力非常少，但是经验法则也会产生系统性的心理偏见或思维误区。在过去的30年中，行为心理学家已经发现和记录了几十种心理偏见。

现在我们来看看理查德·泰勒和卡斯·桑斯坦合著的《助推》（*Nudge*）一书中阐述的四种偏见——框定偏见（framing bias）、乐观偏见（optimism bias）、损失厌恶偏见（loss aversion bias）和维持现状偏见（status quo bias）。理查德·泰勒是芝加哥大学商学院决策研究中心的主任。卡斯·桑斯坦是芝加哥大学法学院和政治学系的法学教授。

第一，框定偏见说明信息和选择的展现方式很重要。正如我们在本章开头所见，人们对以不同方式呈现的相同信息做出的反应各异。图1源自卡尼曼的诺贝尔奖演讲稿，可作为框定偏见的强有力证明。

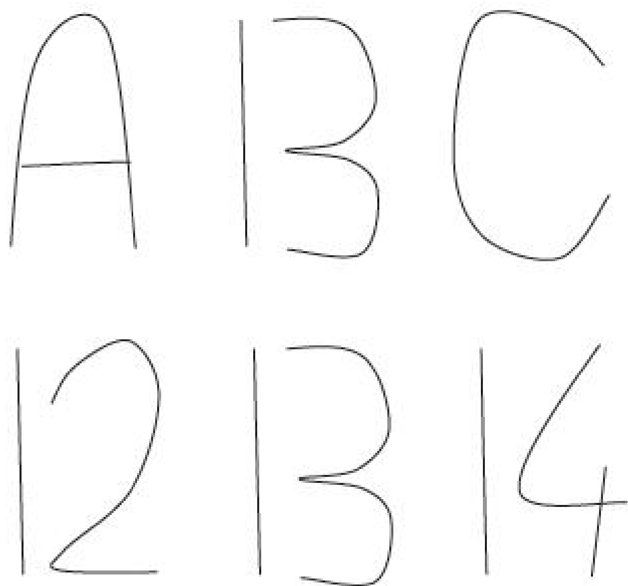


图1 上下文很重要

资料来源：丹尼尔·卡尼曼，《有限理性的图谱：直观判断和选择的观点》，获诺贝尔奖演讲稿，2002年12月8日

相同的信息（B或13），若按字母顺序，则被视为一个字母，而若按数字顺序排列，则被视为一个数字。因为个人总存在某种被动的情况，所以框定偏见发挥了作用，系统1开始运作。系统2需要被激活来验证该表现形式是否正确，这需要额外的精力。重要的一点是当表现形式与价值属性或认知属性相挂钩时，个人倾向于选择积极的表现形式所关联的选项（如传染病示例）。

第二，在未知和偶发情况中，人们存在乐观偏见，降低了对改变的感知需求。当人们要对不太熟悉或不太常见的问题做决策时，如大笔金额投资或并购交易，可得性启发思维不太奏效。经常做上述决策的人会有较强的风险意识，而较少做相关决策的人经常会低估风险。当市场形势出现变化时，比如新企业推出的新技术对市场上现有的公司带来威胁，这种情况在公司的生命周期中并不经常出现。现有公司的管理人员往往会低估风险，过分乐观地看待形势，由此经常错过做出必要改变的时机。

第三，人们都存在系统性的损失厌恶偏见。我们对不同文化的各类人群开展过多次实验，其结果表明绝大多数人不会接受赢150美元和输100美元各占50%概率的赌注。失败的痛苦盖过了胜利的快乐。这意味着如果新决策可能导致已有投资的损失，那么即使该决策极有可能带来更高的收益，人们还是不太可能改变之前的做法而采纳新的决策。

第四，人们自然倾向于保持现有状态，心理学家称之为维持现状偏见。产生维持现状偏见的原因之一是缺乏对其他情况的关注，因为人们往往满足于现有的“默认选项”，而不关注其他的可能选择。我们的大脑认为，“如果一切正常，就不必改变”。

解决僵化的“有限理性”问题

在讨论组织僵化阻碍公司对环境改变做出反应这一问题时，了解上述心理偏见和启发思维，如乐观偏见、损失厌恶偏见、维持现状偏见和典型性启发思维尤为重要。我们为何能解决这些问题呢？又能如何解

决？

来自澳大利亚管理学院的教授丹·洛瓦罗与丹尼尔·卡尼曼认为，企业定期将外部观点和数据引入组织内部可解决乐观偏见的问题（洛瓦罗和卡尼曼，2003）。公司可采用不同的方法来实现这个目标。一些公司以董事会或战略顾问委员会作为信息来源。另外一些公司则聘用外部行业专家来提供全新的观点或对公司计划和战略提出挑战。一家大型瑞士集团每年邀请四五名外部挑战专家开展为期两天的管理研讨会，要求他们给集团的战略“挑毛病”。这当然引起了集团内部经理的不悦，却对组织引入新的见解和观点非常有效。还有一些私募股权公司以新视角解决了乐观偏见的毛病：在一位合伙人管理公司几年后，就请另一位合伙人对其进行重新评估（洛瓦罗和西博尼，2006）。

只要减轻人们对由个人决定造成的损失的责任，就能减轻损失厌恶偏见（拜因霍克，2006），例如，基于投资组合的收益而非单个投资项目的损失评估投资经理的表现。然后运用大数定律抵消单个投资项目的损失，从而避免投资经理产生损失厌恶偏见。

维持现状偏见可通过改变“默认选项”来解决。经理们确定不可再维持现状之后，就会组织公司人员做出相应的改变。公司人员的反应变成：“好的，其他人怎么改变我就怎么变。”

典型性启发思维可通过培养组织内部的多样性来解决。不同经历和背景的人往往有不同的认知模式，看待事情的角度往往也有差异。组织内存在一个多元认知模式，就会增加至少有一个人选择并准确分类新信息的概率。将各种认知模式引入组织，可以使多样性发挥功效。

多样性，或至少是员工心态的灵活性，可通过在个人层面进行岗位轮换来实现。在企业的不同岗位和各个业务部门工作有助于个人保持对新形势的灵活性和开放性。一种极端的做法是让高级管理人员定期轮流管理大型部门。有时一些高级管理人员思维会变得不太灵活，而且随着时间的推移，他们可能会倾向于将组织面临的挑战视为对他们本人的挑战或批评。另外，一些能力较强的管理人员会防御过度、行为僵化，造成的损失对组织而言有可能是致命的，而这些问题大可通过轮岗予以纠正。

不言而喻，认知模式的多样性仅在具有挑战性和开诚布公特质的文

化中奏效。

余勇现在认识到，高管们困于不同的认知偏见。而且，由于他们最近几年的经历相似，认知模式也趋于一致，缺乏多样性。

六位高管班子成员不同程度上都活在一个错误的世界图景中。老韩创造了这个图景。同时，解释图景的方式，也让所有人心理上都更容易接受。因此，虽然高管班子和董事会成员都为了同样的问题头痛，但就是不能清醒地面对令人痛苦的现实。从只关心住宅业务的童军，到自视甚高的李凯文，每个人都不满意，但是每个人都找到了自己可以指责的“替罪羊”。只有曹艳玲，忧心忡忡，有机会就给大家浇冷水。

余勇意识到，需要一个系统性纠正认知偏见的过程。

深思熟虑之后，他决定先让大家面对业务问题的根源性症结产生紧迫感，然后再解决高管班子如何形成合力的问题。他采取了三个步骤：

1.启动一个战略“共创”，让高管班子和董事会成员密集参与。尤为关键的是，大家要走出会议室，每个人必须和至少三位客户深度对话，了解客户对盖亚的意见，以及竞争对手的显著优势。

2.请住宅开发、商业地产、养老服务相关领域的领先企业家或证券分析师，分别与盖亚集团这三个事业部的管理团队开展研讨会，激辩盖亚现有战略。

3.之后，延请有经验的咨询顾问，对三类业务的市场趋势和竞争对手进行深入分析。

三个月过去后，盖亚集团的高管和董事会获得了大量的外部信息。大部分人感叹，真是大开眼界。他们纷纷表示，不能再自欺欺人。必须承认：盖亚集团的产品竞争力在住宅开发、商业地产领域都降至第二梯队；养老服务、社区O2O等新业务由于过度依赖自己开发的资产，束手束脚，增长缓慢；海外业务定位尴尬，凸显了决策层的犹豫不决和对于海外市场的无知。

更糟糕的是，由于利润下滑，集团资金紧张，负债率超过90%。商业地产的扩张、新业务的增长、海外业务，这些在现阶段都要消耗大量的资金。而盖亚现在没有足够的资金支撑上述所有的业务目标。

不过，并不是所有人都对这一番分析买账。比如罗杰和杨丹，二人担任了20多年的外部董事，均拒绝承认盖亚面临严重问题。

罗杰曾经是政府官员，对老韩和盖亚早年的发展帮助很大，但是离休后深居简出，多年来只和三五老友来往，已经和社会脱节。吴端方在一次不愉快的董事会后气急大骂："罗杰以为自己活在什么年代？自己住在官邸大院就以为天下人都还在享受福利分房？"虽是一时气话，倒也传神。

杨丹是建筑设计师。在他眼中，盖亚犯下的最严重的错误就是放弃了对于"作品"的追求，而满足于平庸的、标准化的"产品"。所有的问题，皆源于此。董事会的其他人都看得很明白，虽然杨丹的见解有其深刻之处，但是他完全听不进去相左的意见，不能站在其他人的角度考虑问题，很明显已经陷在固定的认知模式中不能自拔了。

然而，陷在固定认知模式中的人，又何止杨丹一个？

吴端方坚决否认商业地产目前的战略有任何问题。

以下为余勇和他最近的一次对话。

余："经过这几轮讨论，你对于商业地产业务有什么新的设想？"

吴："首先，需要规模，不做到在全国布局100个购物中心，就没有招商的谈判筹码。其次，需要养商，不能像住宅开发那样只盯着现金周转和利润。有竞争力的商场都要亏几年才能上轨道。眼光要长远，短期行为只会导致更大的损失。"

余："集团资金不能支撑这样的布局怎么办呢？"

吴："那就把一些不靠谱的新业务砍掉，住宅业务不要去抢地王。"

接下来，余勇花了几个星期的时间争取到老韩的支持。又在董事会换届的时点，把罗杰和杨丹劝退。取而代之的是一位美国地产基金的合伙人，以及一位地产中介行业的著名企业家。

然后，余勇约见吴端方，温和又坚定地告诉他，希望他另谋高就。

很久之后，佩佩还记得那次约见前一晚，余勇凌晨3点坐在阳台上

抽烟。他告诉佩佩，自己可能要犯一个愚蠢的错误，把业界公认的业务高手送给竞争对手；又或者是一个英明的决定，让高管班子真正能够力出一孔。

吴端方对余勇说的最后一句话是："你不要太嚣张。像你这么自负而愚蠢，会死得很难看！"

或许吧，余勇想。

接替吴端方的是商管公司的总经理吕良玉。吕曾经是盖亚第一个购物中心的店长，业绩出众。他四十岁不到，曾经是跨国零售企业的管理培训生。难得的是，他既受上司赏识，又广得属下拥戴。余勇第一次见他，就相谈甚欢。余勇还记下了这么一条：吕良玉大学毕业后用一年时间周游世界期间，认识了一名日本女孩，两人一起在印度特蕾莎修女创设的临终关怀中心做了三个月志愿者，一年之后结为连理。

吕良玉坦承自己不太了解商业地产的融资、资产证券化。余勇拍拍他的肩说："这个有我，你不用担心。只要你经营得当，把商业地产项目的净收益率做到7%以上，什么变现啦、轻资产啦，都不是问题。另外，有时间多找曹艳玲聊聊，她会告诉你关于资金运用的一切。"

童军很诧异地发现，吕良玉这个"年轻人"还真是够自信。第一次在班子会上亮相后，就主动约自己，讨教施工管理的问题。又约曹艳玲和会计经理，晚上一起去喝啤酒吃炸鸡，然后加班"把经营口径的数字和会计口径的数字对上"。

现在，盖亚集团的董事会和高管班子前所未有地齐心。余勇可以和大家一起，开始设想怎么把失去的五年给补回来，在地产行业的"下半场"弯道超车。

盖亚集团资金紧张，规模居于行业第二梯队，但是在各项业务中还是有一些受同行称道的业务能力。因此，董事会和管理班子接受余勇的提议，采取聚焦、开放合作的战略。

聚焦，是指聚焦于质量提升，聚焦于特定的区域市场，聚焦于现金流。

开放合作，是指开发业务的股权合作，服务类业务离开盖亚开发的

资产，放大客户群体的开放扩张。

这也就意味着：

1.盖亚在重资产的开发类业务中不再追求规模增长，未来三年保持10%左右的年增速即可。尤其是商业地产，一个项目现金流转正以后才开发下一个。

2.不管是住宅地产还是商业地产的开发项目，都需要引入合作方。这对盖亚的运营透明度、项目操盘能力提出了更高的要求。

3.服务类业务本来享受着不少住宅开发业务的隐性补贴，比如成本转移。现在完全面对外部市场竞争，不少项目会“裸泳”。

4.本来在谈的很多投资机会，会被暂停；土地储备中的一些地块，需要退地或者转让。

5.海外业务将适当提速，但前提是拥有当地优质合资伙伴。

如果成功实施以上战略，公司估值将大幅提升，为投资者和持股员工创造可观的财富。曹艳玲测算完之后，终于露出了难得的笑容。

余勇也松了一口气。董事会和管理班子对于业务有了清醒的认识。他们认同新的战略路径。通过聚焦和开放合作，兼顾资产质量提升、能力培养，又考虑到了资金有限的制约条件。

新的战略被命名为“开源”。余勇在一个月内密集沟通：制作视频在公司的内部网站上播放，在管理层季度例会上演讲，在内部刊物上撰文，到各地分公司举行全员大会，在员工论坛上亲自回答问题。这一系列活动下来，余勇对佩佩说：“同样的内容，足足讲了30多遍，我自己都开始烦这个该死的‘开源战略’了。”

一开始，开源战略似乎生命力旺盛。渐渐地，各种迹象表明，这个战略似乎真“该死”了。

坏消息首先来自余勇推荐的合作方。这家国外主权投资基金在中国有很多地产项目的投资，但与盖亚在南京的项目属于首次合作。开源战略推出一个半月时，余勇就接到该基金中国区总经理的电话，抱怨盖亚的团队极不专业：前期谈判草率，许多关键条款很痛快地就答应了，但

是项目刚刚开始，就出现了很多违反协议的动作。合作方的项目经理多次提出交涉，均被搪塞过去，后来干脆不予理睬，电话也不回了。

然后是客户投诉量不降反升。原来是盖亚的物业等服务开始大扩张，人员和流程响应速度跟不上，小区里四处有人摆摊卖东西，业主怨声载道！

再后来，就是曹艳玲冲到余勇的办公室，摊开最近的成本月报表，各个区域公司的成本都在上升。童军的回答是："要对客户好嘛，提高质量，又要加快回款，怎么能不增加成本和费用呢？又要马儿跑，又要马儿不吃草，这咋整？"

一个季度过去了，开源战略处处碰壁。从一线的区域公司，到高管班子、董事会都疑虑重重。不少管理人员私下直接开炮："余勇搞的这一套完全不符合盖亚的实际情况。还是咱们原来的路子对头，虽然有这样那样的问题，至少规模增长快，行业排名稳步上升，大家伙儿奖金也不少拿。现在这样下去，年底业绩完不成，兄弟们奖金泡汤，这个责任他余勇扛得了吗？"

在美国陪儿子的老韩给余勇打了一个电话，语气出奇的严厉。余勇回应说，组织适应新的战略需要一个过程，大家要多一点儿耐心。

在随后召开的董事会上，外部董事林荣升提出，开源战略导致增长停滞、成本上升，客户也不满意，应该叫停。你这个会计师懂什么，就知道盯着报表，数两个臭钱！余勇愤愤地想。

董事会还是就林荣升的提议进行了表决。八位董事，四比四。老韩会后对余勇说："不是我不支持你啊，你也要面对现实。这样，再给你三个月的时间，如果开源战略没有触底回升，我就把公司卖了。"

余勇周末回了香港，对佩佩坦承，心里很苦，很郁闷。是自己对盖亚不够了解，乱出招？还是组织的惯性太强，碰到一点儿挫折就慌忙退回原路？

三个月时间太紧了，要做的事情千头万绪，除非奇迹发生。余勇禁不住担心，如果公司处境艰难，被迫出售给竞争对手，自己的职业生涯基本就结束了。这种想法一旦冒了头，就无穷无尽，日夜缠绕着他。

余勇周日晚上昏昏沉沉地坐上从香港飞往北京的航班，发现手机没电了，只好向邻座的乘客借充电器，顺便攀谈起来。这位皮肤黝黑、满脸皱纹、身穿旧运动服坐在头等舱的乘客，原来是一位网球教练。碰巧余勇也是网球爱好者，两人一聊便停不下来了。从发球技巧、球星排名，谈到训练趣事、赛场秘闻。半晌，对方忽然冒出一句：“其实对于职业网球高手，胜负的关键不再是战术和招式，而是自信和毅力。对于教练而言，既要帮助球员打好场上和对手的比赛，更要帮他打好内心和自己的比赛。”

余勇的耳朵全竖起来了。后来的事实证明，多和身边的陌生人聊天，生命从此不同。

第四章　在自负和自卑之间寻找信心

处境不顺时，再优秀的人也难免一会儿过于自负，一会儿又过于自卑。心理学怎么看？作为旁观者，看清楚问题很容易，难的是，怎么才能帮到当事人？余勇的新战略推进不顺。紧要关头，怎么树立高管团队的信心？

> 罗杰·费德勒潸然泪下。在澳大利亚墨尔本市墨尔本公园的罗德·拉沃竞技场内，15000名现场观众和全球数百万电视观众见证了这个激动人心的时刻。2009年1月下旬的澳网公开赛决赛中，罗杰·费德勒输给了老对手纳达尔。本来费德勒来到澳大利亚参赛是想追平皮特·桑普拉斯14个大满贯冠军的纪录，但是他失败了。尽管当时澳大利亚墨尔本的夏日傍晚很温暖，却无人相信他还能再次赢得一个大满贯。
>
> 虽然费德勒已经多年稳居世界头号网球选手的宝座，但是看起来他绝不会再次成为冠军。桑普拉斯“有史以来最伟大的职业网球运动员”的头衔似乎又一次经受住了考验。全球的媒体和网球专家都很明确地表示：费德勒的时代已经结束。
>
> 在随后的几个月里，费德勒确实没有赢得任何一项重大赛事。他甚至输给了许多一年前还是其手下败将的对手。他的职业生涯似乎正在走下坡路。
>
> 但费德勒本人不这么看。他每次接受采访时，都会表示他的目标是重新成为世界上最好的网球选手，并打破桑普拉斯大满贯冠军的纪录。不少人都否定了他的言论，认为他的时代已经一去不复返了。但是费德勒更加努力训练，并相信自己能重回最佳状态。2009年底，费德勒赢得了法网公开赛和美国公开赛的冠军。2010年1月，他又在墨尔本公园举起了奖杯，成为网球史上最伟大的选手，斩获了16个大满贯的冠军。

在商业领域中，许多有史以来最伟大的领导者也经历了无数挫折和艰辛，但仍然坚持不懈地努力，最终实现了目标。

贝尔电话公司在发展的早期阶段，为了争取资金，提出将所有股权

以十万美元出售给西部联合电报公司。西部联合断然拒绝，并说："这个公司做的电动玩具有什么鬼用？"

在艺术领域，也有同样的情况。凡·高在世时只卖出了一幅画；罗丹三次被巴黎美术学院拒之门外；披头士乐队也被多家唱片公司拒签，迪卡唱片公司拒绝披头士乐队的原因竟是"我们不喜欢披头士的音乐，他们的吉他组合过时了"。

经典文学名著的作家也遭遇过无数次的拒绝。詹姆斯·乔伊斯所著的《都柏林人》曾被22家出版社拒绝出版。小说家威廉·萨洛扬在出版第一本书时收到了1000多封退稿信（班杜拉，1997）。

成功之路有时候看起来荆棘密布，而最终的赢家却在面对艰难险阻时百折不挠，坚持不懈。有趣的一点是，正是这些执着坚守的人帮助组织不断转变，获得了成功。

托马斯·爱迪生发明了留声机、灯泡、电影摄影机等多项重要产品，改变了世界，他曾经说过，"其他发明家碰到的困难是他们尝试了一些新东西，然后就退出不做了。但我不达目的绝不罢休"（班杜拉，1997）。

缺乏毅力是排在心理偏见和启发思维之后的个人僵化因素，或者说是个人和公司有时候无法适应和应对挑战的原因。为了更好地理解面对艰难险阻仍然坚持不懈的人的大脑运作方式，我们需要深入心理学领域并借助自信如何产生的理论。

自信理论

在20世纪60年代，加拿大心理学家阿尔伯特·班杜拉想帮助一批蛇恐惧症患者克服恐惧。在整个过程中，班杜拉发现了与特定任务相关的自信（他称之为自我效能）能提高对不适情况的应对和适应能力，从而减轻患者的恐惧感。

班杜拉投入了其职业生涯的很大一部分精力和时间探索自我效能对人类各项功能发挥的作用。1977年，班杜拉出版了《社会学习理论》（*Social Learning Theory*），改变了20世纪80年代心理学研究的发展。

现在，班杜拉是斯坦福大学戴维·斯塔尔·乔丹心理社会科学荣誉教授。2002年的一项调查显示，班杜拉在有史以来被引用次数最多的心理学家中排名第四，仅次于伯尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳、西格蒙德·弗洛伊德和让·皮亚杰，是被引用次数最多的仍健在的心理学家（哈格布鲁姆，2002）。学术界广泛认为班杜拉是在世的最有影响力的心理学家之一。

班杜拉将自我效能定义为“个体对自己是否有能力完成某一行为所进行的主观判断”（班杜拉，1982）。当人们就某特定领域的活动对自我能力持怀疑态度和缺乏自信时，会远离这个领域的活动，同时对于在该领域追求的目标呈现较小的野心和抱负，以及较低的重视和投入程度。面对困难和繁重的任务，他们会纠结于个人缺陷、任务的艰辛和失败的负面后果。这种想法破坏了他们的努力，并使其注意力从如何以最好的方式完成任务转移到了个人缺陷上，从失败或挫折中恢复的速度也变慢了。因为他们很容易将表现不佳或不足视为能力不够，所以并不需要失败很多次，就会对自己的能力失去信心从而放弃。

与此相反，拥有强自我效能的人通常将艰巨的任务视为要克服的挑战，而非待避免的威胁。他们设定了高标准的目标，并保持密切关注和积极投入。建立了良好自信的人会在面临失败或挫折时继续努力或更加努力。他们将失败归因于努力不够，而非没有能力。他们一直专注于任务本身，并不断努力（班杜拉，1997）。

班杜拉在其经典著作《自我效能：控制力的训练》（*Self-Efficacy:The Exercise of Control*）中，使用了大量的研究和实例来说明自我效能的理论。例如，他引用了孩子的实验的例子。自己感觉数学能力强的孩子比怀疑自己数学能力的孩子在解决数学难题时表现得更好（即使这些孩子的数学能力都相同）。他援引的另一项研究表明，一个学校的教员具备较强集体效能时，这个学校会取得卓越的学术成就。相反，一个学校的教员质疑其学术能力时，整个学校的学术成就呈下降趋势（班杜拉，1997）。

将自我效能与公认的成熟和全面型人格或一般的自信区分开来很重要。

对能力的感知不应被视作支配全部个性的特征（班杜拉，1997）。人们可以在私下感到非常不安全，有一个情结或多个情结，但是他们相

信自己有能力完成一个特定的任务或活动。比如说一名分子生物学家，就个人心理状态而言，可能是一个缺乏安全感的人，但在分子生物学领域，他却很有自信，相信自己是整个行业最顶尖的人才。

另外，也可能最重要的一点是，自我效能是可以随着时间推移获得和开发的增量技能。而在现实世界中不幸的一点是，人们往往认为自我效能是先天优势、内在天资或禀赋。

有时组织内的某些个人被他人视为缺乏安全感，对自己的工作持防御态度，不善于适应新形势和应对新挑战。这些人经常会被解雇，即使解雇此人意味着该组织会失去他的经验、关系、技术能力和技巧。理解如何和何时投资开发个人的自我效能，有助于领导者形成细致入微的视角，以确认何时将某个人员调离或安置在组织的关键岗位上。建立自信需要时间，因此，需要综合考虑其他因素，是否将缺乏自信的员工从岗位调离成了需要权衡利弊的问题——是花时间培养这名员工的自我效能，还是将员工调离岗位后再花时间培养另一名员工的经验、技术技能。

最近的研究表明，自我效能的概念可以扩展到团体和组织。整个团体的人和组织抗拒变化或没有能力适应变化，可能是由较低的集体自我效能预期造成的。如果团队或组织不相信其能够成功地解决新的问题，或无法面对不熟悉的情况，他们就有可能失败（吉斯特，1985；斯坦科维奇、李和尼伯格，2009）。

对组织设置产生重大影响

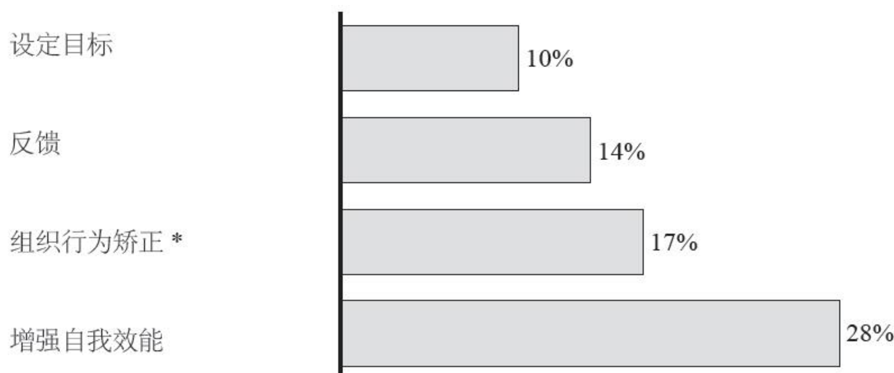
大量研究已经证明，在适应先进技术的能力、管理理念生成和学习等领域，自我效能和组织设定有积极的正向关系（吉斯特，1987；斯坦科维奇和卢桑斯，1998；萨德里和罗伯逊，1993）。

在发表于1998年的研究中，加州大学的亚历山大·斯坦科维奇和内布拉斯加大学的弗雷德·卢桑斯总结了与特定任务有关的自信和工作绩效之间关系的研究成果。他们发现自我效能与工作绩效之间有很强的正相关性。有人可能会认为这一关系很明显。然而，相对于其他用于提高性能的反僵化措施，提高自我效能对工作绩效的影响程度令人吃惊。

他们对比了“提高组织成员自我效能”的反僵化措施与另外三种反僵化措施，即设定目标、反馈和组织行为矫正。

通过设定目标增强业绩是心理学范畴内有关工作行为研究最多的领域之一。多项实地研究和实验的证据表明，设定明确具有挑战性的目标能显著提高积极性和工作绩效（班杜拉，1997）。目标与反馈结合后会产生较大的影响力。目标与选定的培训相结合可产生更大的影响，缩小绩效差距（我们称之为组织行为矫正）。

斯坦科维奇和卢桑斯表明，提高自我效能的反僵化措施比其他三种类型的反僵化措施（见图2）更能产生卓越的效果。



*组织行为矫正是正规的系统方法，用于设定行为期待、衡量结果，通过干预减少差异。

图2 选定干预措施提高绩效

资料来源：弗雷德·卢桑斯、亚历山大·斯坦科维奇，《自我效能感和工作绩效：荟萃分析》，《心理学公报》，1998

自信的“路径”

提高自我效能产生非凡影响力的原因在于，自我效能通过四个主要过程影响工作绩效（班杜拉，1997）。这四个过程为认知过程、动机过程、情感过程和选择过程。

自我效能影响认知过程。20世纪80年代末伍德和班杜拉开展了复杂

的决策研究项目，表明强大的自我效能通过两种方式引导人类做出改变。第一，人们为自己制订更高和更宏伟的目标。第二，人们更有效地使用分析策略，并更好地利用解决问题的技巧。在能力相同和自我效能不同的学生中，自我效能更强的学生能更快摈弃错误的认知策略，不会过早拒绝好的解决办法（伍德和班杜拉，1989）。他们似乎采用了更合理的解决问题的技巧，不太可能沦为心理偏见的牺牲品。我们已经在前面的章节中讨论过了心理偏见。

自我效能也会影响动机过程。首先，正如我们上面所见，目标本身也能提高绩效。自我效能更强的人往往会为自己设定更高的目标。其次，人们还根据其期待的成果（例如金钱或非金钱奖励）进行自我激励。自我效能很强的人在实现既定结果方面有更高的成功率。换言之，自我效能很强的人会对结果有更高的期望值，心理学家称之为期望价值理论。

自我效能也影响情感过程。我们将在下一章中看到，战略变化或竞争威胁等新情况会导致个人（最终是组织）产生焦虑，抑制其学习和适应能力。

在新形势面前自我效能能帮助人们更好地控制自己的情绪，加强控制和自主决定的意识，并能帮助人们控制（负面）情绪。

前三个过程——认知过程、动机过程和情感过程使人们在特定情况下更好地表现自我，并对自己的情绪实现更好的控制。自我效能还可以通过选择过程影响绩效，因为人们还可以选择更能展现自我的情境。在选择可能采取的行动过程中，人们往往会避开超出自己能力的情况，而选择自我判断有能力处理好的情况。职业选择就是这样一个例子。相信自己擅长数学的人更有可能加入会计师事务所，而不是加入创意公司。这种选择因素也包含了对公司的适应性。管理团队将只考虑与其所感知的（但不一定存在）技能和能力相匹配的策略，因此其策略的解决方案空间会受到限制。

开发自我效能

个人开发强大自我效能有三个最有效的方法：利用过去的成功经

验，利用替代经验，和言语鼓励（吉斯特，1985）。

第一，利用过去的成功经验是最有效的途径，其被定义为重复获得成功（实现目标，并在实践中学习实现目标的过程）。逐步成功可培养完成特定活动必要的技巧和能力，从而提高掌握的程度。领导者应制订他人看起来雄心勃勃但可实现的目标。实现这样的目标能建立信心，并逐渐让人们为自己设定更为远大的目标。相比之下，领导者设定不切实际的目标时，会出现员工参与度减少的风险，并降低他们的自信心。

第二，利用替代经验，即向榜样学习。当人们向榜样（具有相似的背景和年龄等）学习时，看到自己的榜样克服困难，而非轻松获胜时，替代经验最有效。在看起来艰辛和挑战性很强的情况下获得成功的榜样令人鼓舞，会产生追随者，并有追随者复制他们的行为。如果追随者成功了，就获得了过去的成功经验。

第三，言语鼓励。其目的是说服某人有能力完成特定活动。然而普遍认为言语鼓励的效果不如利用过去的成功经验或替代经验的效果好。

适度原则警告

有时个人或团体的自我效能可能过强，产生过度乐观、过度自信以及可能被误导的行为。

吉姆·柯林斯所著的《巨人如何倒下》（*How the Mighty Fall*）一书中阐述和分析了曾经的大公司倒闭的情况。他认为企业失败的源头在于管理团队变得傲慢，不承认成功的客观原因，高估了自己的优点和能力（柯林斯，2009），从而与成功失之交臂。

这种情况也曾出现在美国前总统约翰·肯尼迪内部圈子的成员中，导致了“越战”的惨败。美国历史学家和肯尼迪总统助理阿瑟·施莱辛格出版了名为《一千天》（*A Thousand Days*）的书，详细记录了肯尼迪政府的施政情况（施莱辛格，1965）。

引用这本书中的话，“该届政府沉浸在盲目乐观的幸福与陶醉中；我们此刻认为，世界充满变化，未来无限可能”。被夸大的自我效能可能已经植根于肯尼迪总统本人过去的成功经验以及在克服重重阻力参选和当

选美国总统的成功经历之中。在他的成功产生强有力的自我效能的同时，可能也导致他的助理产生了过度自信和绝对正确的感觉。

领导者除了培养自我效能之外，也需要小心避免过度乐观和自大，尽量使自我效能的培养张弛有度。

一家大公司的董事长曾经向我解释说，每次公司的CEO自我批评程度过高或太在意未来时，他就会鼓励CEO想想自己的长处，思考更多的可能性和有利于塑造未来的机会。但每当CEO沾沾自喜、过于乐观的时候，董事长就警告和提醒他面前的局限和危险。这就是在实践中管理自我效能的极佳例子。

对于管理的意义

如果谨慎运用，自信的培养可以成为增强个人（和组织）适应不断变化情况的能力的强大工具。

自信的培养对管理有五个方面的影响：关键岗位配置“学习型人员”、目标设定、绩效考核实操、领导力培养和培训安排。

关键岗位配置“学习型人员”

很明显，关键岗位对于实现成果和适应性很重要，需要配置有良好自我效能的人员。一些组织区域或部门，如研究开发、市场营销或技术部门，可能比其他部门更需要适应性。毫无疑问，高层团队也是其中之一。但是，一个组织的领导者并不一直拥有完美的团队，其改变团队成员的自由可能会受限于缺乏替代选项、特定知识缺失或之前对某些人做出的承诺。

根据现有的能力、自我效能、灵活性和学习态度评估高层团队成员，这一点很重要。只要获得一些支持，他们就有能力建立良好的自信（以本章后文中盖亚公司的高管童军为例）。

一些研究表明，拥有积极学习态度的个人会将自我效能视为可习得的技能，更愿意通过挑战寻找机会，扩展自己的知识面，提高个人能力。他们认为错误是学习过程中很自然的一部分，挫折并非个人的失

败，而是学习经验。

相比之下，将能力视为内在资质或禀赋的人谋求失败概率最小的任务。在工作受到质疑时，他们会更加死板，防御性更强，因为挫折或负面的反馈意味着威胁，并展示了自身的局限性。他们设定的目标都不高，而且拒绝学习更多东西的机会（班杜拉，1997）。

伍德和班杜拉的上述研究显示，遇到问题时，将决策能力视为反映其固有认知能力的经理人做出的决策质量更差。他们会为自己设定更低的目标，解决问题的能力变得更加不稳定，因此其管理的机构取得的进步更小。相比之下，将自我效能视为可习得的技能的经理人做出的决策质量更好，而且其管理机构的表现也更好（见图3，伍德和班杜拉，1989）。

更微妙的意义在于企业可能需要将学习和学习能力融入企业文化的价值观或规范中。我们将在以后讨论这一点。

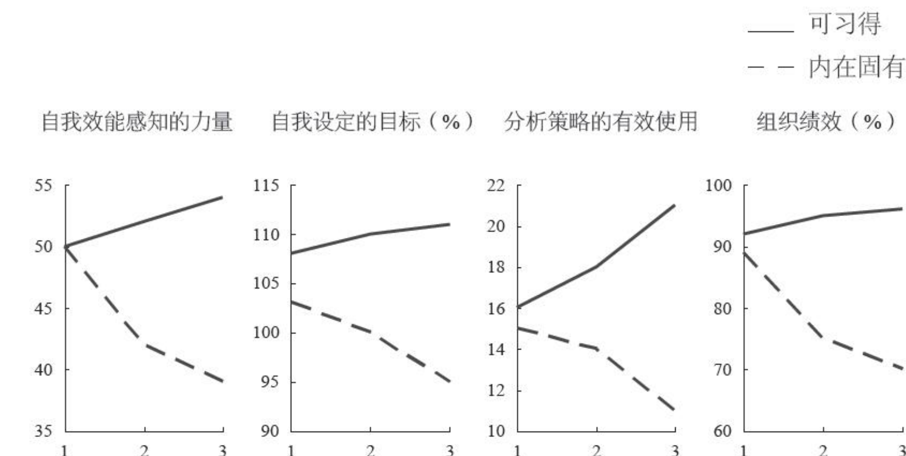


图3 基于能力感知的业绩发展

资料来源：班杜拉，1997年

目标设定

正如前面所见，实现雄心勃勃的目标可建立信心，并促使人们为自己设立更高的目标。言下之意是领导者需要在目标设定方面考虑周全。目标最好有一定的雄心，以增强积极性、创新思维和解决问题的能力，同时目标还应该切实可行。明显无法实现的目标会导致团队丧失信心，或一些员工认为这不是本人的目标，而拒绝参与和投入。

绩效考核实操

正如本章中所见，积极的成果支持了自我效能的发展。然而，许多企业都将实操融入了绩效考核体系，导致自我效能较弱。一些公司根据能力组合对员工进行排序（所谓的“强制排序”，通常是一些低绩效人员、多数一般绩效人员和极少数高绩效人员的正态分布），于是排在低绩效组的员工的自我效能更弱了。竞争型的分级实操将绩效评估转化成了经验，其中多数人注定要失败，只有极少数人会成功。

在另一方面，个性化的绩效反馈—个人成就的评分（比如预算偏差、个人目标实现的程度）可能会在营造更有自信、更高适应性、更高绩效的企业环境中有更大的影响力。

领导力培养

领导在自我效能发展中发挥着关键作用。这意味着从高级管理人员、中层管理人员、部门负责人到基层领导的所有领导者可能需要接受相应的培训，以提高所领导员工的自我效能。这其中包括判断其下属的长处和短处，然后选择最适合其提升自信意识的方式，如过去的成功经验、有目的的角色塑造或言语鼓励。

培训安排

许多重新设计的企业培训课程都成功应用了自我效能理论。在本质上，自我效能理论的应用会形成行动学习的模式。其中包括三个主要因素。第一，在教学环境中培训者模仿要学习的技能，以传达基本规则和解决问题的策略。第二，在模拟条件下学习者根据指导进行实践。第三，学习者将新学到的技能运用在工作场合。从本质上说，这意味着“将正式的教学分解成组块，在间隔时间让学员反思、实验并应用新的原则”（罗森和普莱斯，2003）。

《基业长青》（*Built to Last*）的合著者、斯坦福大学荣誉教授杰里·波勒斯和同事证明，应用行动学习法可显著提高组织的士气和生产力（波勒斯和安德森，1981；波勒斯等人，1982）。他们发现，该方法使工厂的月产能增加了17%，同时显著降低了旷工率和员工离职率。

现在，余勇明白了，盖亚的董事和高管们并不是不理解开源战略，而是缺乏信心。要让开源战略重上正轨，在众多的头绪中，余勇把握到

了重点：建立组织的信心。

回想过去的三个月，反对新战略声音最大的，当属童军。童军虽然对余勇态度冷淡，但是在他自己的组织内部深得众望。他虽然不是建筑或者工程的科班出身，却自学成材，对于地产开发的各个专业环节无所不精。别看他平常不苟言笑，晚上只要几杯老酒下肚，就妙语连珠、挥斥方遒，极富个人魅力。更可贵的是，童军还颇具创新精神。他首先在公司提出“互联网＋”房地产，不知疲倦地在各个区域公司试点新的移动互联网营销模式；又招揽信息技术人员，搭建线上采购平台；还试验“众筹房地产”，频频跑到政府机关游说，希望相关政策松绑。

童军老当益壮，热情满满，每天工作15个小时，周末也不休息。下属经常半夜收到他几百字的微信，读完后苦笑：“老童又有新玩法了。”哪怕和童军关系紧张的人，也不禁感叹：“瞧瞧人家，早就财务自由，可以退休了，却还是咱们公司创业状态保持得最好的人。”

余勇试着和他谈了几次，都碰了软钉子：“我们住宅开发业务做得好好的，为什么要和别人分享利润？为什么要收缩战线？好不容易进去的城市又要退出来，弟兄们怎么办？政府关系怎么办？以后哪个地方的政府还愿意和盖亚打交道？”

看到童军戒备心这么强，余勇暗暗想，老英雄其实缺乏安全感嘛。看来自己得多花点儿心思把他争取过来。

于是这哥儿俩开始频频晚餐约会，今天去老童钟爱的羊蝎子老馆来一瓶白酒，明天余勇拉着老童去芳草地的Gabbana意大利餐厅来两瓶红酒。更多时候，余勇跟着老童去他开发的项目，一边吃盒饭一边欣赏他的新系统演示：多渠道营销管理系统，供应商管理系统，众筹开发项目管理系统……

酒酣耳热之余，老童嘟囔说：

“你老是针对我干什么？对我这儿的业务不放心？”

“恰恰相反，我对你的信心比你自己都强！老童，盖亚对你来说，意味着什么？”

“你干吗这么问？”

“我就是想听听，你认为公司应该怎么改。”

余勇知道，只要问对了问题，自己剩下要做的就是认真听。

老童反复说的，是自己和老韩20多年打拼的历程。他始终认为，要报答老韩的知遇之恩。这么多年来，自己学历低，没有大公司工作的经验，却屡受重用，始终得到老韩的绝对信任。他说话时主语经常是“我们”，指自己和老韩。但是余勇越来越觉得，童军长期以来作为盖亚事实上的首席运营官，其领导成就未必输于老韩。

清楚了童军的心结、抱负和能力，余勇在一次晚餐结束时向他发出邀请：“盖亚能否渡过眼前的难关，成本、质量、工期、客户满意度都是关键，而这些关键变量能否同时做到优秀，很大程度上取决于我们的供应商管理能力。我恳请你出山，领导集团层面的供应商管理体系。集团总部和各事业部所有的工程、采购、成本、质量管理人员，全凭你调度。拜托了！”

童军看到余勇不但不对自己指手画脚，还这么诚恳地投信任票，也不好坚辞，“一下子都归我管矛盾太大，还是一步步来，先摸底诊断一下，找到改进抓手；同时展开供应链相关人员的培训，让大家开始跨部门合作，学会平衡质量、成本、工期和客户感知等多个目标的技能”。

“太好了！有你出马，何愁大事不成？”

余勇知道，要树立组织的信心，自己还需要身先士卒。

有一天早晨上班时，余勇发现盖亚所在的写字楼一楼聚集了黑压压一片农民工模样的人，和大楼保安推推搡搡。人群中有盖亚公关部门的经理，一扭头看见余勇，连忙小跑过来，满脸惶恐，弯着腰不住地点头：“余总，您快请上楼，别让他们看到，快走快走！”然后拽着余勇的胳膊进了电梯。

“怎么回事？”

“没什么大事。欠了建筑工人的薪水，承包商耍无赖，唆使工人来我们公司闹事。”

“这还不是大事？哪个项目的，负责人是谁？”余勇一边说，一边掏出手机，给负责此项目的区域总经理打电话。

三四通电话过后，事情的来龙去脉清楚了。出问题的项目是一个商业办公综合体项目。前期设计来回变更，导致成本很高。公司提出聚焦现金流以后，项目负责人试图降低售价，加快现金回笼。但该项目是和一家基金公司合资开发的，合作方不能接受降价方案，因为成本太高，一降价项目的利润就没有了。财务主管为了满足现金流要求，只能推迟给承包单位付款，这就出现了建筑工人围堵盖亚总部办公大楼的一幕。

余勇依稀记得，合作方K基金的董事总经理托尼·梁好像和自己有过一面之缘。他找出对方的名片，直接约见。过了两天后，对方才回短信，说行程太满，要一周后才行。

好歹约好了时间，余勇和吕良玉、项目负责人前去香港拜访。托尼还算客气，但是K基金的项目负责人里奥很不给面子。坐下寒暄几句之后，余勇做了简短的自我介绍，并解释了盖亚新的开源战略，希望和K基金深化良好合作。话音未落，里奥就语带嘲讽："合作是不是良好，也要听听合作方的意见吧？"然后，就开始数落盖亚的管理人员傲慢无能，不尊重投资者，项目管理过程不透明，事实上已经造成该笔投资的回报大大低于预期。最后，托尼表示，与盖亚的这次合作项目，是该基金成立以来最差的一次投资，以后不会再和盖亚合作了。

余勇工作以来，难堪的场面见过不少。但是在下属面前被如此斥责，还是头一次。走出对方的公司，抬头看看中环的高楼森林，余勇感到一阵天旋地转。

盖亚的这三位高管各怀心事，在沉默中拐进了一家茶餐厅，只因为吕良玉提了一句："余总，咱总不能不吃午饭吧。"

落座后，余勇问："现在怎么办？"沉默了半晌，余勇自己接过来："咱们不能失去这个合作方。他们要求的回报最低，条款最宽松，还付给我们管理费。我们直接请对方同意降价的方案不合理。我现在提一个方案，你们听听，看行不行。"

余勇的方案是：盖亚针对合作项目单方面追加一笔营销经费，自己和吕良玉一起现场坐镇，亲自指挥项目直至结算完成。为了补偿K基金在该项目上的损失，一方面，免去K基金要支付的项目管理费；另一方面，邀请K基金参与一个盈利前景极好的住宅开发项目。

表达以上信息的备忘录寄给托尼后，一个星期没有动静。

终于，一天晚上十一点多钟，余勇接到托尼的电话：“你也是很有诚意啦，这样，我明天让里奥给你打电话，看看你和你的‘新盖亚集团’能做什么。”

一阵兴奋后，余勇打电话给老韩：“请董事会再给三个月时间，我们开始上道了！”过了几天，老韩答复：“我和董事们沟通过了，再给你三个月时间。”

“好了，现在我可以苟延残喘到入职一周年纪念日了。”当天晚上，余勇苦笑着对佩佩说。

接下来，余勇、吕良玉、童军、曹艳玲带着跨部门的团队，集中攻关一个月，拿出了新的项目整改方案：成本节约，多渠道营销覆盖，捆绑销售和阶梯定价，紧盯回款。项目优化以后，项目的整体内部收益率提升到10%左右。“至少从银行手里抢回来一点儿零花钱。”吕良玉这样总结他们的努力成果。

两个月过后，项目销售回款、动态成本等关键指标都达到了整改方案的要求。

经此一役，K基金又陆续入股了盖亚的多个项目。与K基金合作的成功，以及童军领导的供应商管理优化所带来的成本下降、质量提升，盖亚的管理层和员工士气大振。

两个季度后，董事会全票通过支持开源战略。可见的业绩提升和童军的幕后游说起到了关键作用。

转眼已是夏去秋来，北京的天空开始蓝得深邃，高得辽远。佩佩和余勇的两个孩子从香港搬来北京。一开学，孩子们就进了一所双语学校就读。

没过多久，余勇开始觉得，开源战略的推进还是停留在表面。合作方仍然对盖亚时有抱怨。大量项目虽然动态成本一直没有超标，但是结算时忽然冒出一大笔成本。客户的投诉仍然频繁，其中既有质量问题，也有售楼承诺和实际交房标准严重不符的问题。

在公司内部，“开源”似乎也变成了一种政治口号，各种管理举措都冠以“开源”的名字：“开源营销”、“开源采购”、“开源干部学院”，甚至

还有“开源伙伴”的微信公众号。

余勇注意到，随着时间的流逝，开始时的兴奋劲儿过去后，管理人员和员工的行为并没有真正改变。尤其是为了应付“上面”，一线业务人员还想出了不少坏招。比如，为了成本不超标，又不得罪自己长期合作的供应商，有些项目负责人没有按照公司规定重新议价，而是私下扣减了景观绿化的预算，导致交房时大量客户投诉：“这里明明应该是树篱，怎么变成铸铁栏杆了？”

余勇很受挫。明明是正确的事情，为什么这个组织就是不去做？为什么改变大家的行为那么难？

童军领导的供应商管理培训计划进展得很深入，覆盖了设计、采购、质量、工程、成本各专业的全部员工。所有的开发项目强制要有外部合作方，而且集团总部定期收集合作方反馈意见。奖金政策也做了调整，从销售额导向转到现金流和利润导向。甚至还设立了“开源英雄”特殊奖，以树立优秀实践的标杆。但是这一切不足以改变大部分人的行为。组织的行为惯性太强大了。

国庆假期的一天，佩佩邀请了几个朋友到家里来烧烤，其中一位是心脏外科医生武信荣。几杯红酒之后，大家谈到了各自的工作。武医生心情有些低落，他感慨道：“一般人往往对医生寄予了太高的期望。殊不知治疗的效果往往取决于病人自己而不是医生。比如昨天我的一位病人去世了，几个月前我给他做了心脏搭桥的手术。手术本身很成功，但是病人完全没有遵从戒烟戒酒的劝诫。他感觉一切如常以后，马上回到一天一包烟、晚餐二两酒的生活状态，甚至还在一次应酬中喝得酩酊大醉。这样作死，医生能救得了吗？”

短暂的沉默后，佩佩问余勇：“为什么一个心智正常的人，即使在生死这样的问题上，也还是不能改变自己的行为，做出理性的选择呢？”

第五章　修改大脑内部的回路

好吧，现在大家说起道理来都通了。但是行为怎么就还是不能改呢？成年人的大脑内部是不是已经僵化？为什么人过了四十，学新东西就那么难？改旧习惯就那么难？为什么越成功的人，大脑僵化就越严重？如果改变一个人的大脑回路那么难，怎么改变数千人、数万人？就在公司转型开始有起色时，余勇自己遭遇了晴天霹雳。

患者不遵医嘱是医学领域的严重问题。

尽管长期面临重大风险，但高达55%的高血压确诊患者都不按时服药，生活毫无节制。

更糟糕的是，90%做过冠状动脉搭桥手术的患者都未改变其不健康的生活方式，即使他们充分意识到了所面临的风险。他们也知道需要锻炼和减肥，否则就会罹患中风或心脏病，但就是不改。

患者不改变生活方式，这超出了医生的能力范围。我们大多数人都想减肥。我们都希望看起来健康，感觉健康。我们都想锻炼，改变饮食习惯。每周一早上我都开始一个新的饮食习惯，可到周二我又回到厨房吃甜食，我对自己说："下周开始培养新的饮食习惯。"

为什么人们明明知道自己行为不对，即使改变很明确符合自身的最佳利益，而且是"低成本"的（如服药或锻炼身体），却还不做出必要的改变呢？

在前两章中，我们学习了心理偏见、启发思维和自我效能的概念，以及其所产生的行为。在本章中我们将通过认知神经科学，深入了解大脑，探讨神经可塑性的观念，了解改变我们行为和习惯的因素。缺乏行为上的改变是我们考虑的第三个个人僵化因素，也是最后一个因素。

认知神经科学是从神经层面理解心理过程的学术领域，它关注大脑的运作方式、思考（认知）、感觉和行为背后的生物过程。

认知神经科学的发展源自过去200多年的重要科学贡献。最值得注意的一点是，19世纪保罗·布洛卡和卡尔·威尔尼克所做的早期研究表明，大脑特定区域对于特定功能必不可少，比如额叶区域发生病变的患

者很难说话或很难理解别人的说话内容。

随后在20世纪初，诺贝尔奖得主圣地亚哥·拉蒙·卡哈尔和卡米洛·高尔基的研究表明，大脑由被称为神经元的单个细胞组成。在脑核或大脑的特定区域内，这些神经元以电信号的形式相互连接，单向传递信息。

乔治·米勒在20世纪80年代初提出了“认知神经科学”力量。米勒和杰罗姆·布鲁纳共同创立了哈佛大学的认知研究中心。米勒现在任教于普林斯顿大学的心理学系。他所著的论文《神奇的数字：七加或减二》（米勒，1956）是心理学领域最常被引用的论文之一。该论文提出七（加或减二）是神奇的数字，代表了人类在字母、单词、数字或几乎任何有意义的熟悉对象的随机列表方面的记忆表现。

通过采用新成像技术，如经颅磁刺激（TMS）、功能性磁共振成像（fMRI）、正电子发射型计算机断层扫描（PET）以及单光子发射型计算机断层摄影（SPECT），在过去十年中认知神经科学展示了越来越多的发现，将大脑运作与我们思考、感觉和行为的方式联系起来。

我们先简要介绍一下人类大脑和神经元运作的方式。我相信可以通过更好地理解大脑的运作和神经元之间的相互作用（神经系统的细胞），获得关于领导力的真知灼见。

人脑

大脑是神经系统的中心，监控和调节身体的动作和反应，也是我们思考和感觉的中心。大脑形同鸡蛋，重量约为1.5公斤，其稠度类似于软明胶。虽然大脑仅占体重的2%，却消耗身体总氧量的20%，身体总能量的25%（实际上是葡萄糖）。人类大脑与其他脊椎动物大脑的结构基本一样，但是是相同体型的哺乳动物的大脑的3倍大，大部分的差异在于人类的大脑皮层更大。

我们来看一下人类大脑的横截面（见图4），就会清楚了解人脑由不同形状的区域组成，其分配的功能也各异。从广义上讲，这些不同的区域也有不同的功能，使用成像技术使这些区域的活动强度可视化，或当这些区域遭到实验或意外的损坏时，这些区域的不同功能变得很明了。

一个众所周知的大脑意外损伤的例子是19世纪美国的铁路工人菲尼亚斯·盖奇。在一次日常的岩石爆破中，他用的铁夯意外穿过其左脸颊骨，插进了头顶（对角线）。事实上菲尼亚斯没有死，事故发生后不久就能说话和散步了。在恢复了两个月之后，他感到身体恢复得不错。但是他的行为已经发生了显著变化。意外发生前他温和又聪明，后来则变得具有攻击性、急躁和反复无常。我们不清楚他大脑的哪个区域受损了，但就像医生说的那样，他已经不再是盖奇了。

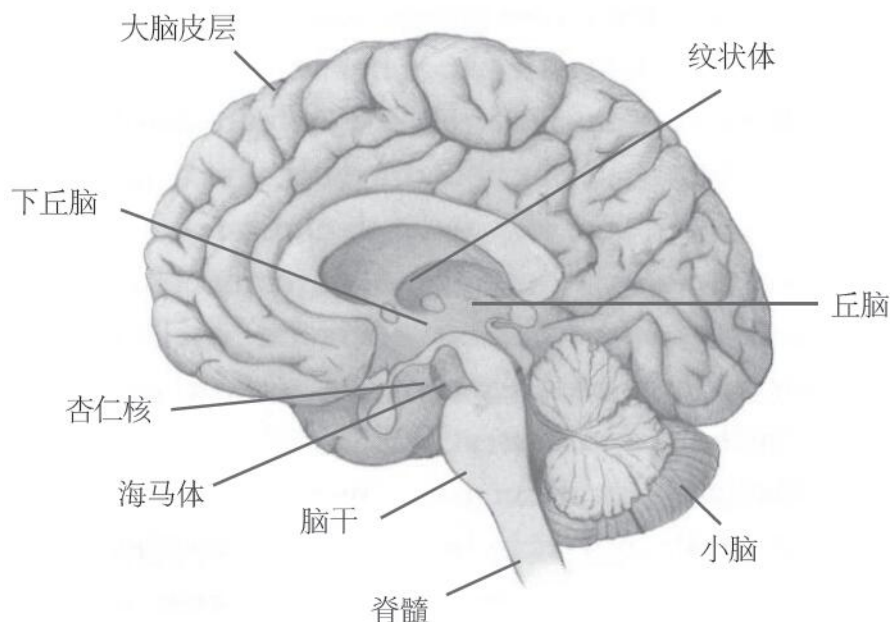


图4 人脑

资料来源：林登，2007，改编版

让我们来仔细看看大脑的其他部位（品克，2006；林登，2007；普雷希特，2007；泰勒，2009）。从大脑的内部开始。脑干与脊髓一起参与各种感觉功能（视觉、听觉、嗅觉、味觉和平衡），管理和调节身体的基本功能（例如调节体温、血压、心跳、呼吸和消化），还主导了重要的条件反射行为（如咳嗽或呕吐）。脑干病变通常会导致患者昏迷或死亡。脑干的旁边是小脑，负责身体的平衡，并协助身体做出协调的动作，使动作精确流畅。小脑病变会导致动作迟缓和笨拙（动作协调性丧失）。

丘脑负责将感觉信息传递至上级脑区，并使感觉信息返回至体内，特别是回到肌肉中。下丘脑是中央控制站，负责维持多项身体功能（平衡）的现状，控制睡眠/觉醒周期、进食和饮水以及激素释放。

大脑的更多内部和后部（脑干、小脑、丘脑和下丘脑）活动大体上呈现出自动、反射性和无意识的特点。我们不会有意识地想自己应该呼吸。我们的大脑会自动管理呼吸。大脑的各个部分类似于我们在大多数其他脊椎动物中发现的各部分。科学家认为人类是最早进化出大脑各个部分的物种。

在前额区域，大脑活动逐渐变得更加审慎、更加自觉和更加复杂。

现在我们来看大脑的边缘系统，包括杏仁核和其旁边的海马体。杏仁核对于处理恐惧和攻击类的情绪很重要，也参与对恐怖事件的记忆。海马体是记忆中枢，负责保存信息和事实，是开发长期记忆的重要器官。因为我们与其他动物有着相同的边缘系统结构，因此大脑的边缘系统结构通常被称为“爬行动物的大脑”。有趣的一点是，在我们的一生中，大脑的边缘系统都没有成熟。当大脑边缘系统受到刺激时，我们基本上就像一个两岁的宝宝一样做出反应，成年人也不例外（泰勒，2009）。进一步向背侧移动至后部，我们就到了纹状体（基底神经节的一部分）。纹状体参与了动作的规划和执行，以及一系列执行功能的认知过程。科学家尤其认为纹状体参与了熟悉行为的记忆或保存，无论是生活习惯、能力或技能。奖励和惩罚对纹状体发挥了最重要的作用（洛克和施瓦茨，2006；林登，2007）。

最后，我们来到大脑皮层，大脑皮层是大脑内高度发达的复杂组成部分，其大部分仍属于神经科学的未知领域。以进化术语来说，皮层中最新开发的一部分就是大脑皮层。大脑皮层由数百万个神经元组成，按层次排列，以错综复杂的方式连接在一起。大脑皮层是大脑左半球和右半球的最外层部分。

大脑左半球和右半球有时被分别称为大脑的计算或男性化部分以及大脑的感觉或女性化部分。大脑皮层的左半球一般与我们的高级、反射性、逻辑和数学思维（系统2）有关。右半球通常与我们的社会、道德和精神情绪有关。人类的所有关注、思想和意识都依赖于大脑皮层。

神经元和神经可塑性

我们已经观察了大脑的不同部位，现在来进一步深入探索，并简要了解神经元（林登，2007）。

神经元的主要任务是长距离中彼此传递电信号。这些电信号的发送通过轴突，轴突是从神经元细胞体延伸出的细纤维，通常随着神经元细胞体的众多分支移动，并到达大脑或身体的其他部位。轴突通过突触，将信号传递至其他神经元。在突触连接处神经元释放神经递质。

最常用的两个神经递质是谷氨酸盐（主要产生兴奋）和氨基丁酸（主要产生抑制）。其他普遍熟知的神经递质为血清素（“幸福激素”）、组胺（花粉过敏的人士很熟悉）或多巴胺。精神药品如咖啡因、尼古丁、可卡因或氟西汀（百忧解）都在神经递质和（或）其突触表面的受体上发挥药效。

人类神经系统的规模和复杂性着实令人印象深刻。我们人类的大脑有约1000亿个不同形状和形式的神经元，每个神经元平均有5000个突触，也就是一共约500万亿个突触。20岁男性的大脑内部有将近18万公里的轴突，而20岁女性的大脑内部有将近15万公里的轴突。考虑到从月球到地球的距离约为38万公里，我们的神经元网络规模令人难以置信（林登，2007）。

与体内大多数类型的细胞相比，主要的神经元在婴儿出生前就已经形成。婴儿的大脑实际上比成人的大脑有更多的神经元。一些神经元由于不使用，已经死亡了。

然而在人的一生中，神经元一直保持着可塑性。也就是说，它们不断长出新的分支，形成新的突触，这是受到外界刺激时做出的回应，并通过我们的感觉和经验影响大脑。当最初的暂定突触被保留，并通过诸如长时程增强的“突触可塑性过程”被“固化”时，神经元可塑性就出现了。简而言之，长时程增强效应加强了两个神经元之间的信号传输强度。科学界认为，在“接收神经元”（突触后）逐步积累更多的神经递质受体和逐渐对来自“发射神经元”（突触前）的信号更加敏感时，上述情况出现了。人们普遍认为，修改个别突触“强度”的能力对于学习过程中的编码记忆和长期“加强”编码记忆非常重要。

换言之，在人的一生中，大脑会出现变化或“被重新连接”。由于大脑集中注意力，所以被重新连接，产生了见解和观点，创造了经验（林登，2007）。

有人常说实践经验使人产生了不同的“连接”方式。这不仅仅是个表述，实际上就是我们大脑内部思考、记忆和习惯的运作方式。根据戴维·洛克和精神病学专家杰弗里·施瓦茨（洛克和施瓦茨，2006）的观点，“与不从事专业活动的人相比，每天从事专业活动的人会通过不同的大脑连接设置，产生不同的思维”。例如，财务、运营、法律、研发、营销和人力资源等不同领域的专业人士在面对同样的情况时，会看到不一样的现实世界，其感受和思考方式也各异，从而会采取不同的行动。这一点毫不意外。

大脑在回应所面临的挑战时，能够产生令人惊叹的内部改变或可塑性（构建新突触和重新连接）。神经解剖学家博士、哈佛大学脑组织资源中心的发言人吉尔·博尔特·泰勒在其著作《我的洞察力中风》（*My Stroke of Insights*）中描述了1996年她本人遭遇大脑左侧严重受损后重建大脑皮层功能的亲身经历（泰勒，2009）。

可塑性、学习和行为变化

鉴于大脑有可塑性和可改变性，我们能修改大脑的回路（尽管可塑性会随着年龄增长而减弱）。但为什么人类改变行为还如此困难呢？答案在于学习过程（建立长期记忆）和两个连接过程的特性。一个过程抑制学习，另一个过程加速学习。

学习过程

我们学习时，大脑需要一个“这很重要，注意！”的信号，诸如欢乐、爱、悲伤、愤怒和恐惧的情绪都是这样的信号（林登，2007）。

例如，一个人可能在几十年后的某个时间点还非常清楚地记得几十年前发生过高情感强度（正面或负面）的某一天或某个事件（比如，赢得重要网球赛事的决赛，被告知自己的直系亲属死亡，或出现了引发强烈情绪反应的公共事件，如肯尼迪遇刺或2001年9月11日的恐怖袭击）。但是人们可能不记得在肯尼迪遇刺或“9·11”恐怖袭击之前或之后

发生的任何事情。换言之，伴随着“情绪性”的事件和经验将产生更加牢固的记忆。

此外，我们了解到重复会加强大脑的记忆。神经学家称这个过程为巩固。持续重复一个思想或行为，大脑就会记住它。

这就是对大脑运作的简述：我们通过关注，也就是反思性思维（reflective thinking）的过程开始学习新的技能、习惯和行为，在整个过程中形成了新突触，也就是新的神经元连接。我们已经看到该反思性思维的过程广泛“寄存”在大脑皮层内。使用的成像技术显示该反射系统尤其激活了前额叶皮层。需调动大脑前额叶皮层的活动需要投入关注和集中注意力，往往会消耗大量能量（葡萄糖）。

前额叶皮层就像个人电脑的内存储器一样，只能容纳有限的信息量。因此，反复进行的活动到了一定程度就变成习惯被存储起来（巩固成为强大的神经元连接），并被导入我们的“C盘”中，进入自动系统。而且成像技术显示自动系统激活海马体和纹状体，海马体参与了存储记忆。科学界认为纹状体操控了无须投入精力或努力，或者说无须多想就可以开展的习惯性活动和程序（洛克和施瓦茨，2006；林登，2007）。

为了说明这一点，我们以网球选手为例。网球选手想学习上旋反手击球（就像纳达尔经常打的球一样）。一开始，上旋反手击球需要全神贯注，投入大量注意力（击中目标时也会产生莫大的喜悦）。网球选手需要集中注意力于步法、正确转动躯干和手臂动作。在这个阶段，反射系统在工作。但在选手反手击球一千次之后，就变成了习惯。其步法、躯干的正确位置和向右挥拍就像被施了魔法一样，网球选手可以不假思索地完成整套动作，因为这些动作已经存储在自动系统中了。

学习抑制因素

如上所述，情感在学习中发挥了关键作用。杏仁核在学习过程中必不可少，因为杏仁核通过触发不同的神经递质释放、调节情绪反应。而神经递质反过来激活了记忆存储的其他大脑区域（例如海马体）。为了应对有压力的情况，比如迫在眉睫的危险，杏仁核可被快速激活（绕过大脑的其他区域），并取代反思性思维和学习。当我们面对压力或危险的时候，本能似乎会接管反思性思维和学习的过程（事实上也是如

此）。

相反，当输入的刺激被视为熟悉事物时，杏仁核较为平静，而临近的海马体能够学习和记忆新信息（洛克和施瓦茨，2006；泰勒，2009）。

让我们回到网球选手的例子。如果我们现在想再次改变反手击球的方式，会看到该选手在每次赢分有压力的时候，就会自然而然地运用之前练习过1000次的击球方式。网球选手在压力下用新方法击球会感到不适。

当人们出于组织变革压力被要求做出行为改变的时候，也会出现同样的情况。在组织内进行的多项例行公事中，员工互动、工作和做决定的方式都是由纹状体操纵的习惯。改变这些习惯需要付出大量的精力、关注和努力。在有压力的紧张情况下，人们会感到不舒服，抗拒改变，并恢复到更多“原始”或“基本”行为。

经理人有时会低估环境或情况出现负面变化可能导致的焦虑和恐惧感，比如行业破产的新闻、经济萧条导致一些亲密朋友或亲戚失业，或某人就职的企业将被重组。负面感知的变化会使大脑产生不适，并降低大脑学习和适应新形势的能力。

学习加速剂

相反，促进学习的方法是利用大脑与生俱来的欲望建立新的突触或连接。通常情况下，管理者希望员工改变自己的行为，因为管理者已经告诉员工去改变，并给予他们奖励。但是，改变行为本身就是学习。大脑天生渴望通过突触去学习、发展和创造新的神经元连接。人们不断接触新的观点和刺激，解决问题和学习（以及创造突触），满足了大脑内在可塑性所需的完美条件。

如果人在强大的正面情绪（比如解决问题很愉快）中学习，正面情绪可以抵消变化引起的压力或焦虑后果，并为加强神经元连接的过程和在大脑（及记忆）内植入改变提供条件。

看来古老的苏格拉底的方法，通过向人们提问以获取解决方案，而不是直接教答案，相当明智。因为这个方法非常符合我们大脑的运作方式（洛克和施瓦茨，2006）。

大规模的大脑重新连接

基于对人脑和神经可塑性的更深入理解，现在我们可以得出管理的影响因素。当公司需要做出改变时，领导者该如何解决不只是一个人而是几千人或组织内担任要职的人员的心理僵化问题？换句话说，管理层如何大规模改变心理惯例（mental routines）？

第一，管理层需要为改变提供积极的框架或环境。管理层不谈企业面临的悲惨现状，也不阐明该公司濒于破产的原因，而是需要向大家描述公司改变以后的情况，才会具有说服力、鼓舞士气。正如我们在第二章所见，框架效应举足轻重。

为了使改变的故事更加有吸引力，领导者需要展现改变积极的一面，这有助于减轻员工的压力和焦虑水平，营造创新、学习和变革的先决条件（同时使杏仁核保持平静）。

史蒂夫·乔布斯对苹果电脑的改变显示了讲述简单、积极和动人故事的影响力。在被逐出苹果公司很长时间，之后回归时，他重新定义了苹果公司的形象，将苹果从一个苦苦挣扎追求市场小份额并被边缘化的公司转变成小而精、令人羡慕的企业代表：敢于“不同凡想”（think different）（德屈门，2005）。

第二，管理层可为人们解决问题创造前提条件，并在组织内部产生真知灼见。实践证明自我管理的团队，如丰田的“持续改善法”（Kaizen）可以较好地创造持续学习和改善的条件，比其他形式的组织更具创新性和适应性。

员工群策群力解决问题和提高创造性的另一个例子是皮克斯动画工作室。皮克斯动画工作室曾制作过《玩具总动员》和《海底总动员》，还推出过《飞屋环游记》。皮克斯赢得了超过二十个奥斯卡奖，其“销售”的产品就是创意。而创意不能完全依靠皮克斯的创始人（埃德·卡特莫尔和约翰·拉西特），需要整个组织的创造力。皮克斯的创意之道基于两大支柱。

其一，项目以人为本。确保聚集了有创造力的员工，产生新的观点和项目，并从彼此的经验中相互学习。由人才创建项目而非为人才创建（分配）项目。

其二，员工一起工作。确保所有项目和尚未完成的工作可被广泛共享，提供和接受建设性批评的大脑网络覆盖面尽可能广（一千亿神经元乘以皮克斯的员工人数）。

瑞士洛桑国际管理学院的管理和组织行为学教授丹尼尔·丹尼逊发现员工的参与度越高，组织绩效越好（丹尼逊，1990），两者息息相关。最近兴起的精益管理技术本质上是将丰田的持续改善法应用于制造业以外的其他行业和职能部门，也反映了这一点。我们将在本书的后面进行论述。

第三，管理层可以帮助员工深刻理解惯例发展的过程，从而改变其行为。反复在流程中植入业务洞见（改变形式或流程，使得人们持续重复开展被改变的活动）就是一个例子。

另一种方法是使用现场学习（learning sessions）。教练团队带领员工理解整个现场学习的过程。每天都在工作场合开展现场学习，通常是在一天开始的时候，员工系统地讨论如何更好地做事情的想法，还对整个流程做出修改，并以此训练大脑形成新的神经元连接。

余勇系统学习了认知神经理论之后，开始反思盖亚面临的挑战。看来盖亚目前有战略共识，有推进措施，有变革管理，这些都很必要，但是还不够，尤其不足以改变人的行为。“想到了，说过了，并不代表做到了。”余勇在笔记本上写下这么一句。

他召开高管班子特别会议，用武医生和病人的故事开头，问大家：“为什么这个病人明知道有生命危险，却改不了自己的习惯？我们盖亚目前是不是存在类似的悖论？大家说说，我们的战略要成功，需要哪些行为改变，怎么让这些改变发生？”

李凯文首先发言，强调正向沟通、正面反馈。他举例说：“你们看我啊，人到中年，小肚子起来了。也发过好几次愿，要锻炼、控制饮食，但是肚子越来越大（会议室中响起一阵怪笑）。半年前，我开始跟几个朋友一起跑步。最要命的是加入微信运动朋友圈，每天看运动量的排名，不跑进前三名都不甘心上床睡觉。因此每天不管早中晚，挤出时间也要跑，少则五公里，常常是十公里。到现在，体重下降了近十公斤。而且一天不跑，就打不起精神，越跑越上瘾。为什么之前为了减肥、健康，死活也坚持不了锻炼，现在你不让我跑都不行了呢？我寻思，之前

我对自己说：肚子大了不好看，容易生病，减少寿命，你看，全是负面信息。现在我说：跑完步自我感觉特别好，这是正面信息。而且，现在每天都有朋友圈排名的反馈，过一段时间自己的身体有正面反馈，不像之前，要坚持锻炼几个月才会有正面反馈。”

他刚一说完，高管班子兴奋起来，王贵仁分享自己打坐冥想的例子，廖冠群大谈在新业务事业部带领大家骑自行车……余勇不得不把大家从对“破风”的技术性讨论中拉回来。曹艳玲谈到信息系统上线时，为了确保一线业务人员录入正确的信息，先是搞“录入数据缺失或者错误的罚款”，效果很差，后来尝试“谁录入数据准确、及时，月底多领奖金”，一下子激发了大家的热情。

“总结一下，”吕良玉发言说，“怎么改变盖亚管理层和员工的行为？正确的方式似乎是：（1）先明确什么是对公司、对战略落地有利的行为；（2）给大家一个行为改变的正面理由；（3）组织内部的各团队，形成小的社群，内部比拼，频繁给予正向反馈。”

李凯文频频点头，加了一句：“每个小社群应该推出一个积极分子，类似微信群的群主。公司应该给群主一些资源，让他能够组织大家尝试做事情的新方式，并奖励新的正确行为。

“这些群主不见得是社群内部行政级别最高的领导，但是要人缘好，有影响力。”

余勇要做的事情很简单了，就是让各个高管在自己负责推动的战略举措中，构建覆盖所有参与人员的若干个非正式社群，找到群主，然后带领群主们推动行为的改变。

一个星期后，全公司出现了200多个“群主”，各自明确了行为改变的目标，并很快提出了相应的建议。这些建议包括改变公司相关流程、信息系统设置、奖金政策及人员评估标准，甚至还有对高管个人行为的建议，极具针对性，极其接地气。

很快就到了元旦，余勇回顾这一年，在家偷着乐。等孩子们都睡了后，他与佩佩举杯相庆：“盖亚现在真正开始动起来了。我看到了隧道尽头的亮光。”

但是从新年的钟声中，他没有听到命运之神残酷的嘲弄。

在例行体检中，余勇被诊断出患有癌症。一个星期后，他和佩佩一起坐在医生对面，聆听“判决书”：“癌症进程可以控制、延缓，但是无法治愈。你需要接受化疗。你的预期寿命短则五年，长则十年。在此期间，你的生活质量会受到影响，但是精神和身体上大体可以承担正常的工作负荷。”

这无异于晴天霹雳！余勇走出医院时感到自己仿佛被卡车碾过。

为什么会这样？为什么发生在我身上？是环境原因？是遗传？这些重要吗？如果医生的诊断没有错的话，他将与绝症共存。

余勇发现自己面对一波又一波的问题，大部分是自己之前从来没有考虑过的。

他首先想到了自己的家庭。佩佩和孩子们肯定会受到巨大的打击。他们会过得好吗？五年后两个孩子应该都还在上学。佩佩早已经退出职场，没有固定的收入来源。余勇把所有的保险单和财产统计了一遍，确认他们不会缺钱。

然后他把注意力集中到自己身上。剩下的日子，怎样过才是最有意义的呢？

余勇来自小城市，家境贫寒。他从小懂事，苦学上进。他深信学习改变命运，勤奋开创未来。当他从省城的重点大学毕业时，虽然一文不名，但觉得一切皆有可能，生命力蓬勃鼓荡。

他大学毕业后一直渴望做到大公司的一把手。在外资企业做到中国区总经理后，仍然觉得自己做不了主，手脚被捆住。失望之余他去了基金公司，幻想着日子轻松一点儿，既能赚钱，又能陪陪家人。但是老韩请他担任盖亚的CEO时，他一方面是为了报恩，另一方面确实也想证明自己是一个能够领导千军万马的优秀CEO。现在盖亚虽然颇有起色，但还没有走出困境。他也还没有完全证明自己。

但是证明自己有什么意义呢？余勇的生命中，难道没有比证明自己更重要的事情吗？

去年春天的时候，余勇带着家人去大理度假，他和佩佩爱上了面朝洱海的一处宅子。多年以来，他们对都市、职场的物质世界感到厌倦，

一直渴望一种田园牧歌式的生活。当时，买个房子隐居大理对于余勇一家而言不是理性的生活选项。但是现在，在所剩不多的岁月里，难道不应该听从自己内心的声音，活得更纯粹一些吗？

带着这一大堆的疑问，余勇躲进图书馆，找出所有可能相关的书，心理学、伟人传记、生命科学……有启发，但是没有答案，更没有解脱。

余勇托人介绍，前去浙江拜访高僧，欲求佛法。整个春节假期，余勇住在寺院里，弃绝了手机，与僧人一起日课晚祷，青灯古佛。方丈对他的开示很少，偶尔指点几句。临走的时候，方丈问他："施主何所见而来，何所得而去？"

余勇想了想，回应道："居停贵寺，但见生活本来面目。所得为慈悲、智慧、发愿、践行。当我静坐时，渐渐感觉不到我与万物的分别，这难道就是无我？当无我处，升起了慈悲心。您所说的智慧，比较模糊一些。认识到越执着，越得不到，越舍弃，越可能获得，这是不是接近智慧？人生苦短，当发什么愿，才不枉此生，对于这一点，我仍然迷茫。没有发愿，也就无从践行。这就是我当下的状态，算不算一点儿心得？"方丈起立合十送别。

回到工作的急流中，似乎也是一种解脱。虽然不算坦荡清明，但是被必须完成的各项事务裹挟着，过完每天清醒的时间，心中的痛苦就感觉钝了一些。

有一天晚上，余勇接到一通电话，是S公司原来的一个同事打来的。对方说："好久没联系了，听说你现在在盖亚，挑战挺大，相信你能够搞定。这次打给你，是要谢谢你。""谢我什么？""S公司刚刚经历了一场不大不小的危机，高管层内部意见不合，莫衷一是。后来我们问自己，如果余勇在，他会怎么办？这一问，大伙儿都清楚了该怎么处理事故，怎么面对客户和媒体，怎么向总部汇报。原则清晰，方向就坚定。因此我要谢谢你。虽然你已经离开了，但是你留下的能量很强大。"

余勇反思良久。这个电话深刻地影响了他。留下的能量？余勇在S公司付出很多。有时候，他和佩佩觉得S公司中国区就像他们的第三个孩子。现在S公司的管理层基本都是当年余勇招聘进来的。他在担任CEO的五年里，设定了组织的方向，做了所有的投资决定，塑造了公司

的文化和氛围，给企业各个角落留下了自己的深刻烙印。S公司中国区就是余勇十余年生命的成就。

余勇越来越清晰，越来越坚定，自己余下的生命，不会用来证明什么，而是成就更多的人，触碰到更多人的生活，留下更大的生命成就。而践行这个愿望的最好场景，就是盖亚集团！

想清楚这一点，余勇马上和老韩、董事会成员以及高管班子成员一一进行了沟通。大家在震惊和感动之余，一致表示，只要余勇自己的精力和体力允许，希望他继续担任盖亚的CEO。

集中精力于盖亚后，余勇很快决定，要乘胜追击，通过组织架构的改变，固化新的业务模式和行为。余勇在总裁班子会上提出了新的组织建议：

1.设立流程优化部门，推动产品标准化、流程标准化、产品和服务质量持续改进；

2.设立采购和供应商管理部门，集中各事业部相关职能，或制定统一标准；

3.设立客户关系管理部，整合集团各事业部的客户资源，促进交叉销售和客户全生命周期的服务；

4.设立资产管理公司，与基金公司合作，负责集团所有持有型物业的收购、管理和退出。

余勇花了一个多月，完成了新的公司和部门负责人的竞聘。既考虑了内部人才的选拔（从200多个“群主”中邀请大家报名），也面试了不少猎头公司推荐的外部人才。

余勇向董事会介绍了组织调整的方案，获得了一致称赞。余勇松了一口气：“国内业务走上正轨，现在可以从容考虑国际业务的投资机会了。”

但是，过了一个多月，新的组织渐渐暴露出问题。一线业务人员越来越多地抱怨总部的条条框框太多，而且脱离业务实际。不同部门之间出台的政策还相互矛盾。职能部门往往扮演“警察”的角色，而不是服务或者业务指导的角色，极大挫伤了一线业务团队的积极性。

本来有声有色的各项举措，也不同程度出现停滞。普遍的原因是有权说“不”的人太多，做成任何事情都很难。

一线管理人员开始频频到总部开会：职能碰头会、项目研讨会、跨职能协调会、专业述职会……不一而足。甚至有传言，一线有一位营销管理人员，一个月都没有见过客户。

各种大企业病更加明显：出了事情没有人承担，都怪罪到其他部门。

人力资源部针对公司内部的抱怨，拿出了一份调查报告，标题是“颠覆官僚主义”。余勇晚上看完之后对佩佩说：“又是个异想天开的秀才。唉，大公司要做点儿事情真难，是不是这个行业注定就是没有规模经济的？反而是规模不经济？我真的很困惑。”

余勇对组织调整的副作用估计不足。他百思不得其解，究竟是调整本身不对？还是磨合时间不够，“好经念歪了”？

有一天早晨，余勇看到一封电子邮件，是信息部一名入职不久的员工景小轩发给他的。余勇并不认识景小轩，因此他还是很欣赏这位景博士的勇气。景小轩从哥伦比亚大学毕业，学的专业是网络工程。她从自己的专业角度提供了一个全新的视角，指出盖亚组织架构的症结，并提出了几点改进建议。余勇连着读了两遍邮件，欣喜地回复：“感谢你的建言，令我脑洞大开！”

第三篇　组织的僵化

第六章　去除大企业病

所有人都同意，企业要转型，组织就得改。余勇推动的战略转型，陷入了大企业金字塔形的官僚组织泥沼。为什么不用阿米巴组织来一场颠覆，让“金字塔”瓦解在人民战争的汪洋大海中？革命，还是改良？这是一个问题。

2003年阿诺德·施瓦辛格当选加利福尼亚州州长（媒体戏称他为“州长侠”）时，加州政府面临巨额赤字。2004年6月1日，阿诺德·施瓦辛格在州情咨文演讲中历数了州政府系统无所作为、行事缓慢和效率低下的原因。“加州政府的行政部门就像死气沉沉的庞然大物，无法对外部情况及时做出反应。这不是我们公务员的错，而是系统出了问题。我们的多个部门存在职责交叉重叠的问题。我要求合并这些部门。我们的董事会和委员会没有满足公众的迫切需要，所以我认为要予以取缔。”

“我们的州采购项目不仅陈旧过时，而且成本高昂。我决定引入现代化的运作方式。”阿诺德·施瓦辛格以浓重的奥地利口音做出了上述声明，并挥舞着拳头介绍了自己推出的方针本质：“每个州长都不愿触碰现有系统，而我，就是要砸碎这套系统。”

在前面三章中，我们已经阐述了降低个人适应变化能力的三个因素，即心理偏见、缺乏（与任务相关的）自信和僵化的大脑连接。我们已经展示了个人僵化会对组织处理挑战的能力产生哪些不利影响。

现在我们集中注意力看看团体和组织。在本章中，我们来看一下组织僵化五个原因中的第一个因素：密集型组织结构，用比较流行的话来说，就是官僚主义。

在讨论会中，管理者往往批评组织缺乏灵活性，且对官僚主义作风死不悔改。

密集型组织结构会导致高级管理人员无法收到来自组织基层的重要信息。如果公司能对产品做一些小改动，一线销售人员可能就不会输给业务竞争对手。但是这种信息经过几次过滤之后，可能永远无法送至

CEO处。此外，很多CEO发现其决策的执行异常缓慢，有时甚至因为密集型组织结构而出现“令不出总部大楼”。这令CEO非常愤怒。

学术界也认同上述观点。密集型层级结构会导致“僵化”和组织“死亡”（汉南与弗里曼，1977、1989；巴顿，1992；洛德勒，2009）。所以我们建议简化和消除层级结构，让组织扁平化，甚至消除行政管理层级。简而言之，让我们一起来消灭过时的官僚主义。

然而该观点把问题想得过于简单，因此十分危险。很显然，密集型组织结构会令组织的适应性减弱、变革减慢，我们需要在处理官僚主义前对其有更为细致和清楚的认识，然后再来说消灭官僚主义。首先我们必须明白组织存在的原因，以及为什么需要官僚主义发挥作用。

组织为何存在？

英国经济学家、已故芝加哥大学法学院克利夫顿·马瑟经济学名誉教授罗纳德·科斯在1937年发表了极具影响力的文章《企业的本质》，提出了一整套理论，解释了经济体由许多公司而非独立个体户组成的原因。科斯提出了一个问题，在自由有效的市场中，人类可以在没有任何组织的情况下开展生产，那为什么出现了公司？

当时的传统经济理论认为，在有效市场中，最擅长执行某项活动的一批人会专注于做这项活动，并以此项活动为基础服务他人。把这项活动或产品交给这批人承办，会比自己雇人和设立组织的成本更低。

科斯指出，在市场上购买服务和活动时，买方会承担大量服务或活动以外的成本，涉及搜寻成本、谈判成本、契约制定成本以及事后的监督成本和执行成本。科斯认为当组织尽力避免上述交易成本时，公司便应运而生，因为公司可在内部创造服务和产品。

然而，公司内部能够提供或生产的产品或服务都有自然极限。科斯注意到，不断增加的管理成本、复杂性和误判概率会导致负担过重的CEO在有效和高效分配资源时犯错，从而对一个企业发展成多大规模设定了自然上限。他称其为“企业家功能的收益递减”。

科斯认为，当交易成本（随着公司规模增加而减小）和复杂性成本

（随着公司规模增加而增加）的总和最低时，企业的规模达到最佳状态。

为此，科斯获得了1991年的诺贝尔经济学奖。

混沌或官僚主义

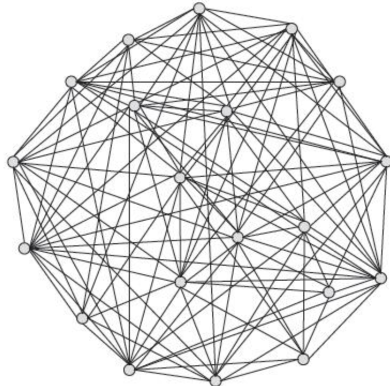
我们明白了为什么企业存在。那么为什么需要官僚主义，或者说密集型组织结构？

让我们先举一个例子。

我们假设一个公司有20名高级经理，还假设该组织希望所有高级管理人员能就一个决定保持一致。在没有任何层级制度的极端情况下，每人都必须与其他人见面，需要开［20×（20–1）/2］次会议，也就是190次会议，而且每次决策都需要开这么多次会议。

但是在有层级制度的组织中，事情可以进展得更迅速、更简单。假设公司分为三个层级：第一个层级是CEO，第二个层级是三个部门的主管，第三个层级是每个部门内的五到六个单元。只需要开四次会议就能让所有人都参与和达成一致：三次部门会议和一次部门负责人与CEO的会议（见图5，根据拜因霍克书中内容改编，2006）。

如果越来越多的人参与到决策过程，事情会变得更糟。我们假设该组织有100名高级管理人员。由于没有层级制度，就需要开4950次会议才能让所有人就一个决定达成一致意见！这可能需要几个月的时间。相反，如果我们假设组织只有四个层级（团队的基层有五到六名员工），只需要开19次会议，就能使所有人保持一致。



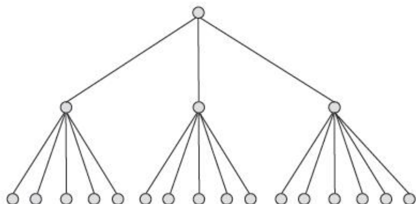


图5 混沌或官僚主义

资料来源：拜因霍克，《财富的起源：经济学的进化、复杂性和激进改造》，哈佛商学院出版社，2008

公司缺乏层级结构就会产生混乱。根据网络理论，层级结构减少了连接的密度，并使网络实现规模扩展和有效运作，这也是为什么即使采用了电脑和智能手机（可以随时通过微信或视频软件开会），网络的组织形式还是以层级结构为基础。

组织结构就是企业组织和运作的方式。层级结构使企业可以组织数千人工作，同时保持战略的连贯性和有效实施。组织结构可以是刚性的，很难改变，但必须能够让公司完成复杂的任务，而个体户无法胜任这些任务。因此组织结构可以使公司成长到非常可观的规模。

相互依赖的问题

既然我们决定不消灭层级结构了，那么来更深入研究一下，为什么一些企业发展出了密集度更高或更低的层级结构？为什么在员工人数类似的情况下，一些公司凭借四个组织层级就可以运作，而一些公司却需要八个组织层级？

密歇根大学复杂研究系统中心的主任斯科特·佩基相信，组织结构的深度取决于公司业务策略的复杂程度。

他认为如果该策略可以被很容易地分解成并行任务，不需要过多协调，该组织将变得相对扁平化。专业服务公司（比如律师事务所、咨询

公司、广告公司）通常具有非常扁平的结构，其项目通常是针对不同的客户，可以平行开展项目，并且需要的协调也较少（也许就是些通用的公司政策），因此专业服务公司几乎没有严格的行政管理层级结构。

另一方面，如果策略不容易被分解成并行任务，并且任务之间的相互依赖性较强，需要充分的协调，组织将趋于向窄深方向发展。汽车生产商通常都有非常密集的组织结构。从市场调研、产品设计、零部件制造和采购、市场营销、经销商管理到销售等不同部门的活动只能部分并行完成。此外，各个部门的活动高度依存，需要充分协调（如果进行最终组装时，汽车的各种配件不适合安装在一起该怎么办呢）。

佩基的解释有助于理解为什么不同行业的公司存在不同的组织结构和模型（佩基，1996；拜因霍克，2006）。

庞大复杂的现代组织

接触过软件设计的人都了解软件设计过程中相互作用密度的问题：一开始结构简单的软件程序会随着时间的推移变得越来越复杂。因为程序员为程序叠加了越来越多的附加算法，来解决用户提出的附加任务和要求。但是由于相互作用的密度增加，该程序变得缓慢和低效，从而引起用户的不满。

这个类比有助于我们理解当今众多大型组织模式的弊病。

随着行业整合、国际扩张和多样化的发展，过去几十年里公司已经发展成为规模更大、全球化程度更高和更加复杂的组织。附录一中，是美国排名前50的公司。1959年，这些公司的总收入达到990亿美元，也就是每家公司的平均收入为20亿美元左右。50年后，也就是2009年，美国排名前50的公司的总收入达到4.6万亿美元，也就是每家公司的平均收入为910亿美元。

一些大公司为了管理在各个地理区域不同国家的业务，都采用了区域和次区域结构。另外，许多公司为了确保实施全球政策，以在全球范围内获得规模经济，都加强了职能部门的“二级”轴，如信息技术、采购、人力资源和财务。许多公司还设立了一体化营销、客户细分和销售渠道的业务部门，以促进各个国家和地区间的最佳实践交流。

组织模式最初基于简单的垂直结构，即“泰勒主义”和工业时代的残存物，由于增加了矩阵叠加以适应（若干个）“二级管理轴”，以及将研究小组、创新委员会或跨部门产品委员会等临时构建团队纳入模型中（布莱恩和乔伊斯，2005），如今已经变得更加复杂。

许多大公司已经在不知不觉中发展出了非常密集和深度化的组织结构，具有广泛的相互依存关系。一些跨国企业的组织结构看起来就像一个网络。人们耗费无数时间打电话、发邮件联系，进行协调和保持内部一致。耗费在内部协调上的时间太多了。

与软件用户类似，当今众多大型组织的领导者和员工都深感沮丧。因为其组织已经变成了内部导向型，缺乏创新，在适应市场变化方面非常迟缓。

建设未来的全球性组织

近年来组织简化的问题已经引起广泛关注（阿什克纳斯，2007；海伍德、斯庞金和特恩布尔，2007；布莱恩和乔伊斯，2005）。

组织设计至关重要。如果一个组织被设计成复杂和多层级的矩阵，让几个业务部门存在相互依存关系，该组织将不可避免地具备森严的层级制度，对环境变化反应缓慢。如果对同样的企业设立更简单的业务部门或功能组织就可以更快实施相同的策略，那么其产生的效果会更快显现，适应性也更强。

打造有效和适应性强的组织有三个关键原则。第一，深思熟虑，按优先顺序安排好组织的目标和范围。第二，如上所见，通过设立自我管理的经营单元，辅以知识网络，将尽可能减少相互依存的部门数量。第三，组织需要基于标准。让我们来逐个讨论这三个原则。

第一，深思熟虑，按优先顺序安排好组织的目标和范围。平面设计师和视觉艺术家约翰·梅德、麻省理工学院科技媒体实验室的媒体艺术与科学教授E.拉奇、南希·艾伦认为，实现简化的最简单途径是对功能进行适度的化繁为简（梅德，2006）。这里他指的显然不是公司，而是消费电子设备。但我们可以在企业中以三种方式运用他的化繁为简规则：优先安排组织目标，明确范围，使用“阿米巴经营单元”（高度灵活的研究

小组）。

·优先安排组织目标。企业有时候想借助组织结构实现太多的目标。对于多元化发展的大型跨国公司，想要一劳永逸地落实管理责任，确保企业自由，促进成长，获得规模经济和技能以及转移最佳实践非常困难。我们需要深思熟虑，优化安排组织目标，还应该回答以下问题，如“企业未来五年的主要价值驱动因素是什么”和“未来五年我们想在业务重点领域做出哪些改变”。还包括第二个层面的目标优先安排。例如，有一次在寻找规模经济的机会时，我们与一家多元化发展的大公司的CEO讨论为特定的企业部门创造共享的区域服务中心，这些企业部门包括财务和人力资源。“我理解成本节省的重要性，但未来几年，明确的经营责任将产生更多盈利增长，这对我来说更重要。我不想因节省成本而减少增长机会。共享的区域部门这个方案就必须等待了。”这是CEO的答案。这是经过深思熟虑降低目标的一个实例。

·明确范围。许多组织由于“范围蔓延”或扩张而变得很复杂：启动新业务线，不断微调包装设计，扩大产品范围，增加产品的库存数量都只是其中一些例子。在对任何组织进行重新设计的初期都应该考虑、选择范围和设置优先级，例如业务组合策略、产品组合策略和库存策略（阿什克纳斯，2007）。

·使用“阿米巴经营单元”。组织能通过“阿米巴经营单元”保持不同业务部门的独立（划清相近类型的范围）。大规模的重组并非一直可行：企业有时需要快速反应，来不及重新设计企业内员工的工作方式和互动时间。其解决方案是使用“阿米巴经营单元”，成立完全独立的经营单元，将其与组织内的其他部门区分开来，使这些独立部门可以自主做出快速反应，并抓住出现的机遇。例如，奈斯派索（Nespresso）最早是雀巢集团在公司以外推出的品牌。苹果公司的麦金塔电脑由一个小型独立团队开发而成（拜因霍克，2006）。

第二，设立自我管理的经营单元，辅以知识网络。自我管理的经营单元是较小规模的、具备可量化的经营责任的组织单元或“虚拟公司”。这个概念首次出现在通用汽车长期总裁和董事长艾尔弗雷德·斯隆对通用汽车的重组中。在20世纪50年代，他将通用汽车改组成五个部门，也就是高效运营的五个独立汽车企业，具备自有品牌和利润表。这使得通用汽车成长为当时世界上最大的公司（拜因霍克，2006）。

这个概念在许多公司和行业得到应用，这些公司和行业都已经被重组为某种形式的业务部门结构。在过去的十年里，一些企业受到IBM和宝洁公司的启发，已经开始在其他领域运用“虚拟公司”的概念，成立生产企业、全球业务支持部门（GBS）、提供共享后台服务的专业公司。这些后台服务包括会计、工资服务和基础设施服务。在直接面向外部客户的经营单元与客户签订合同时，内部的虚拟制造和服务公司与对外的经营单元展开互动（回顾一下科斯的理论）。

这些概念也不会仅仅停留在对外的经营单元或内部虚拟的制造和服务企业的层面，还可应用于组织层级中更为低级的部门。

许多公司受到丰田公司持续改善理念的启发，都在组织内部成立了拥有广泛自制权的经营团队。如今，我们经常会在销售、制造或后台业务等部门发现这些团队，通常被称为“精益团队”或“阿米巴单元”。

这方面的一个极端例子是全食超市。全食超市是1980年成立于得克萨斯州奥斯汀的一家美国公司，是目前世界上天然和有机食品的领导者，在北美和英国拥有270多家超市。全食超市的组织方式就是采用了自我管理的团队。自我管理的团队有权雇用、解雇员工和发放团队成员的奖金。每个人都是关键的决策者，因此都可以访问所有的关键业务数据。如此广泛地分享信息，导致美国证券交易委员会考虑将全食超市所有的36000名员工视为公司股票的“内部交易人士”。

无论经营单元在哪个层面成立，都有三个共同的特点：受绩效指标指导，自主地进行自我组织，有定期的学习周期。

·绩效指标。根据经营单元的具体目标和活动，绩效指标会有所不同。一个业务部门的绩效指标有包括损益表在内的记分卡。销售或客户管理“阿米巴”的绩效指标可能包括交叉销售率、收入或服务质量。在制造“阿米巴”中，绩效指标可能包括违约率、废品率或单位成本。当绩效指标衡量的结果与所期望的行为直接相关时（比如，不像股票价格那样取决于与个人或团队表现无关的多种因素），绩效指标可作为经营单元及其成员的奖励系统的基础。

·自我组织的自主权。经营单元有能力不断改善结果或效果。这意味着，企业赋予经营单元实现目标最重要的资源，并委任其做出相应决策，例如一个经营单元可以获准以不同于其他部门的方式组织其区域结

构。有大量文献表明，对自治权或参与式管理应有所限制，应集中于经营单元（自我管理）的工作组织安排，而不是由经营单元制订其目标（我们称其为自私的团队）。一些研究表明，经营单元将自我设定的目标定为团队的员工满意度更高，而不是绩效更佳（班杜拉，1997）。

·学习周期。定期的“反思学习”会出现在以下情况中：经营单元讨论新挑战时；铁面无私地提高透明度和推进辩论的时候（使用密集的信息环境，以解决过度乐观和厌恶损失的心理偏见）；出现“房间里的大象”（用来指代显而易见，但是因为禁忌或者怕引起尴尬而被某一群体忽视的问题、方法或者有争议的话题）和共同解决问题的时候。这里的解决方案取决于在哪个层面成立了经营单元。在公司或大型事业部中，反思和学习周期可能拖得很长，比如在季度或月度的例会中。对于更小型的单元如阿米巴团队，学习周期可以更短，而且每天都在发生。阿米巴团队往往不太关注通常意义上的绩效考评，而是关注如何不断提升以达到绩效目标。经营单元可以更好地利用会议进行集体反思和学习。在这些每天或每周的例会上，问题应该是：“在过去的几个月里，我们没想到的是什么？我们的环境发生了什么改变？为什么我们没有按计划获得成功？我们能从中学到什么？下次我们应该采取什么不一样的行动？我们会面临哪些新的挑战？”而不是问：“你做错了什么？你为什么不设定目标？”

在丰田公司，生产线上的任何人都可以提出改进生产工艺的建议。这种勇敢的对话并不需要太多勇气，因为其重要的观点已经实现了常态化，而其他公司的生产线却远远达不到这种水平（海费茨、格拉晓和林斯基，2009）。

自我管理的经营单元可以通过正式的知识网络进行补充和完善。正式的知识网络比层级制度和结构更好，它确保了知识创造、管理和传播。有共同利益比如相似工作（如供应链经理）或相似客户（如客户理财顾问）的人群会自然而然地形成社会网络。

公司可以通过投资网络和将网络正式化以获得网络的价值，比如定义网络拥有方、使其负责知识和能力构建，或提供知识编纂和共享的基础架构。

通过从不同的自我管理的经营单元的业务实践中获得新观点，引入外部创新来源，由网络分享知识，组织可以获得这些知识（布莱恩和乔

伊斯，2005、2007）。

第三，将角色和流程标准化。根据网络理论，通过设立标准，如互联网的HTML标准或移动电话的GSM标准，创建大型网络。标准化可以减少歧义，增加可预测性，并且支持网络能够更有效地发挥作用。

对于我们而言，标准化意味着自我管理的经营单元的可复制模式（如标准化的城市公司组织）、标准化的岗位能力要求、标准化的职务描述和关键流程的标准方式（例如在宝洁公司，消费者调研的方式已经实现了高度标准化）等。

公司各职能部门，如财务、人力资源、信息技术或者采购部门在制定和执行标准（如企业政策、职业生涯、合规流程、绩效管理流程以及人才发展流程等）方面都发挥了重要的作用。

余勇把景小轩的邮件转给高管班子，并将邮件内容作为下一次总裁办公会的议题。

景博士通过自己的调研，精准地说明了盖亚的组织架构为什么演变成了今天这个样子，以及为什么余勇最近的组织调整加重了大企业病。

盖亚创业之初，只有房地产业务，而且项目都在北京，因此组织架构很简单。这样的架构维持了近十年，其间陆续设立了天津、沈阳、济南等几个外地分公司（见图6）。

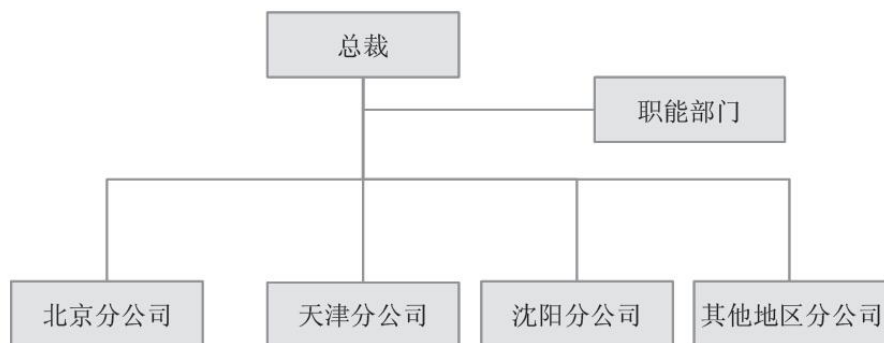


图6

后来，因为外地分公司的项目出现了各种问题，暴露出专业能力缺失和管控不力的问题，老韩担心公司在扩张中业务失控，因此强化了财务、设计、营销、工程采购等关键职能（见图7）。

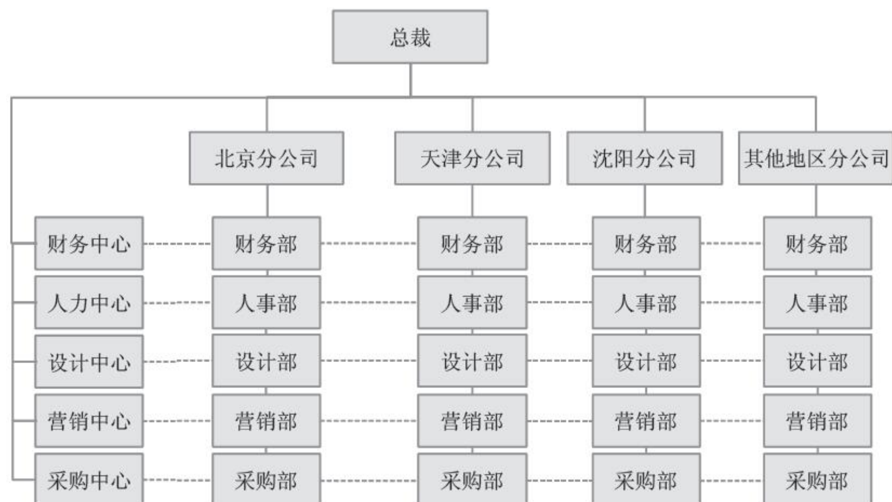


图7

盖亚20年庆时，住宅开发业务发展迅速，各城市分公司业务总体健康。但是当时公司认为，未来住宅开发市场将成为竞争的“红海”，而且土地拍卖价格超过住宅销售价格的现象会愈演愈烈，因此决定进入商业地产。

盖亚的第一个商业地产项目是所谓的“城市综合体”。50多万平方米建筑面积，其中住宅20万平方米，写字楼15万平方米，酒店5万平方米，商场10万平方米。这种多业态开发的“城市综合体”项目，需要的能力远远超过盖亚擅长的住宅开发业务，因此老韩决定仿照凯德置地，设立盖亚商业地产事业部。后来因为总部职能部门对于商业地产事业部还是管得太多，因此进一步成立住宅开发事业部，把大部分的业务专业职能下沉到住宅事业部。总部因此从“运营管控型”向“战略管控型”转变，各城市分公司归属住宅事业部，商业地产事业部则是“事业部—项目”的两级架构（见图8）。

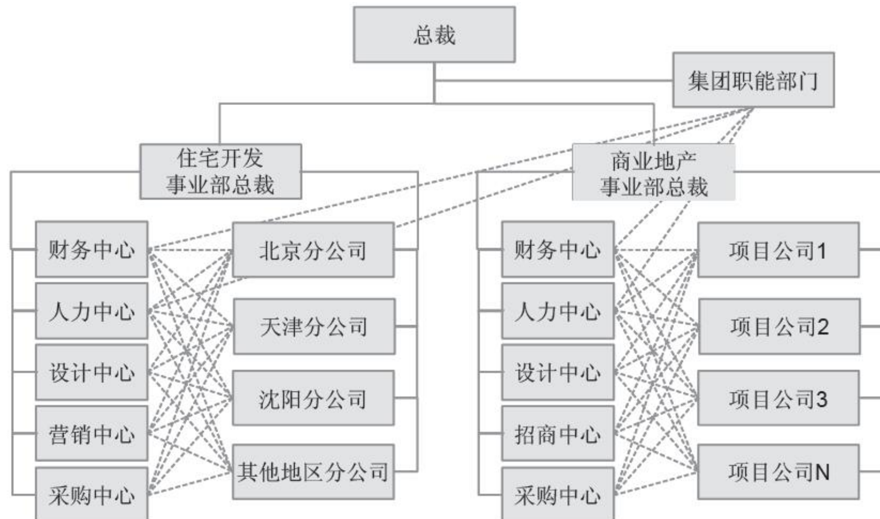


图8

两年前，老韩为了挽留廖冠群，鼓励他内部创业，成立了新业务事业部，把物业管理、养老、社区服务等非地产开发类的业务都包含进去。其间又尝试了两个海外的地产项目，这些都暂时由总部孵化，时机成熟时可以成立海外业务事业部（见图9）。

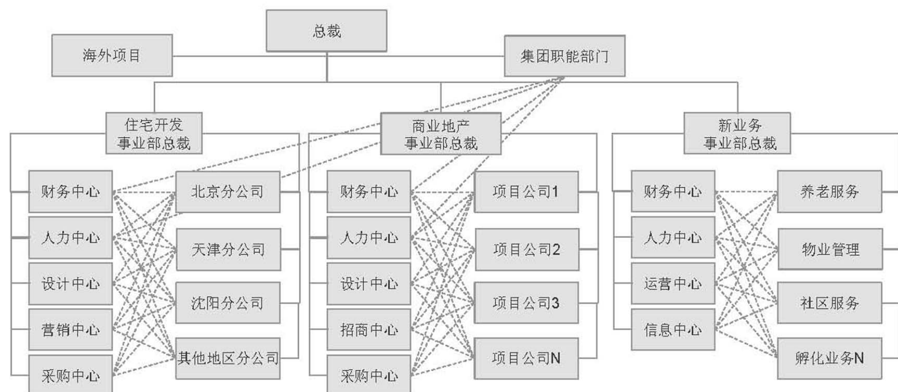


图9

后来，余勇为了强化生产过程的精益管理，并凸显资产管理的重要性，成立了新的部门和平台型公司。各个项目的流程在组织中需要流经多个层级和部门，组织的复杂性达到令人难以忍受的程度。景博士把组织管理关系的各个实线、虚线都画在图上，最后的结果有点儿像树上挂满了蜘蛛网（见图10）。

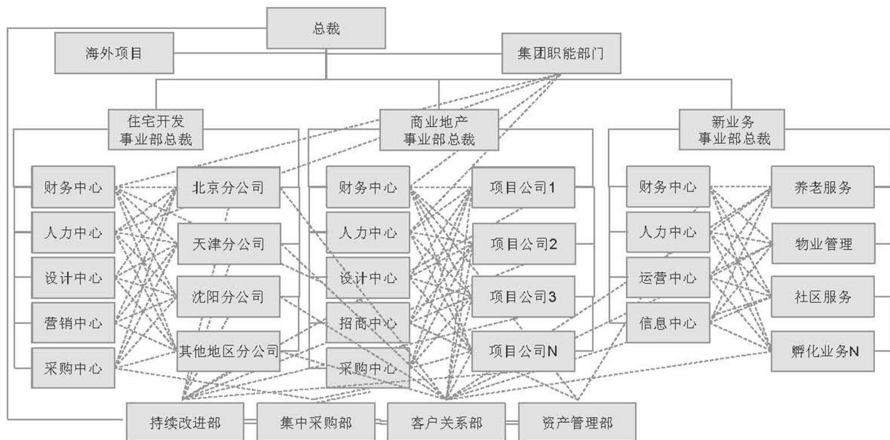


图10

盖亚的管理班子看着这张图，谁都明白一定要改。但是怎么改呢？景小轩的报告中有些方向性的建议。管理班子认同这些方向，下一步需要在此基础上细化。因此，曹艳玲提议，花两个月时间，再多参考一些同行和跨行业的优秀做法，形成盖亚组织优化的设计方案。

两个月后，组织改革的动员文章出现在盖亚集团内部刊物《盖亚人》上。原文节选如下。

长久以来，我们盖亚人深为大企业病所苦。我们每个人都身在其中，既痛心，又无能为力。是时候站起来，重新审视我们的组织形式，去除官僚主义的束缚，解放我们自己。

新的盖亚，将秉承五条组织原则。

第一，眼睛盯着客户，而不是盯着上级。组织中每一个人，都归属于一个团队，我们称之为“阿米巴团队”。这个阿米巴团队的首要任务就是为客户服务。这里说的“客户”既包含购买我们的产品、服务的客户，也包含内部客户，还包含重要的利益相关方，比如投资者、政府主管部门。与这些不同性质的客户相对应的，是业务阿米巴、专业服务阿米巴、管控阿米巴。

第二，优化流程和优化组织同步。每个阿米巴团队都需要明确在业务流程或者管理流程中的责任。要明确流程整体效益的首要责任人，以及各个流程步骤的唯一责任人。

第三，对经营结果负责，而不是对绩效考评负责。除了管控阿米巴以外，阿米巴团队都有自己的经营责任。团队成员要理解自己

在经营活动中如何创造价值，以及如何计算价值，并从经营价值的创造中分享团队和个人的收益。

第四，市场化竞争，赢家通吃。越是成功的阿米巴团队，获得的资源越多。在战略核心能力建设上，尽快围绕最有能力的团队集中资源。

第五，信息透明，用数据说话。把经营结果，尤其是长期才能看到的经营结果，分解成阶段性指标的经营数字。保证经营数字的准确性和及时可见。

具体的组织架构，阿米巴团队的设置，请见图11。

我们每一个人在盖亚的事业都翻开了新的篇章。我们都要起立，寻找合适的阿米巴团队和岗位，再重新坐下。

让我们重新出发。

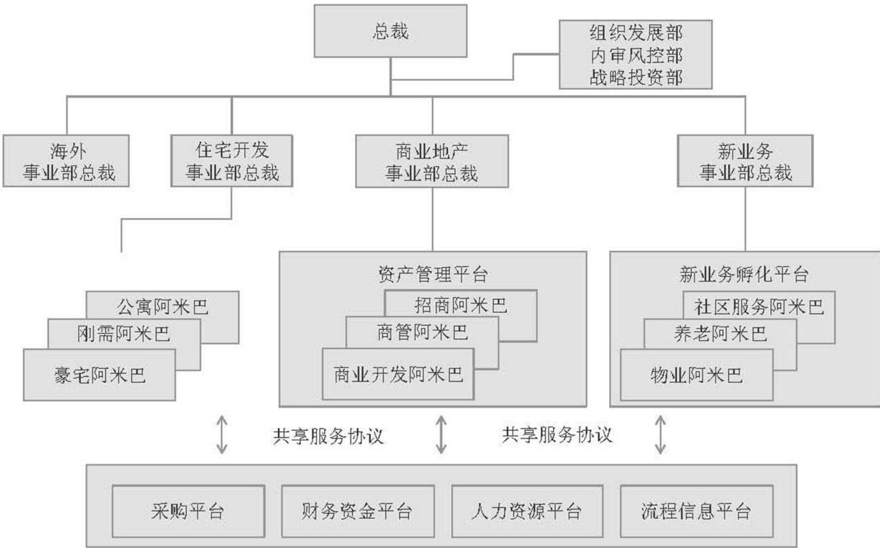


图11

整个组织重组的过程持续了近10个月，才初步完成1.0版。其中牵涉到大量的新问题、老矛盾。要反复纠结和修改的细节包括：各个阿米巴团队的组建，内部竞聘的人选，阿米巴之间的“服务标准协议”，责任和授权的梳理，管理会计系统的搭建，奖金政策修改，阿米巴团队跟投地产或新业务项目的政策等等。

又一年过去了。当余勇带着家人春节期间到大理度假时，他才发现，上一次全家人一起吃晚餐，还是去年六月份女儿过生日的那一天。

假期中，余勇注意到儿子神情恹恹的，除了在iPad上打游戏以外做什么都没劲。试图和他交流也很困难。虽然他也有问必答，但是余勇明显感到儿子没有对自己敞开内心。

晚上他问佩佩，是不是自己忽略了孩子，导致儿子对自己冷淡了？佩佩答曰："主要不是你的问题。你看女儿对你不还是一样撒娇吗？儿子现在对学习比较反感，不知道自己为什么要做那么多作业，应付那么多考试，又改变不了学校的现状，连带着对自己的人生都感觉很灰暗。"

余勇沉吟良久。自己十多岁时，从来没有疑惑过为什么要努力学习，那就是为了考试取得好成绩，进入好大学，改变自己和家庭的命运，这还有什么疑问吗？但是现在的孩子，生活无忧，天生的好奇心又没有从学习中真正得到满足。学校还在用测验、成绩排名这一套，对很多孩子已经不起作用了。没有学习动力，也不能说全是孩子的错。

假期结束回到公司后没几天，余勇就看到王贵仁的一份邮件。

> 余总：
>
> 新春快乐！假期休息可好？
>
> 我今年春节回农村老家过年，看到乡亲们生活虽有改善，但乡村整体凋敝，不免心酸。农村搞联产承包责任制以来，农产品产量大幅增长，解决了中国人饿肚子的问题。但是对比发达国家的农村，中国乡村的差距仍然巨大。农民收入低，过量使用化肥、农药，公共利益无人关注，农村教育质量、医疗质量、环境质量持续恶化。
>
> 盖亚的阿米巴组织，神似联产承包责任制改革。可能是我杞人忧天。不过，如果我们的团队各自为战，唯利是图，是否会在暂时的繁荣后走向一盘散沙？

余勇承认，王贵仁并不是杞人忧天。那么，盖亚的阿米巴团队究竟应该为什么而战呢？

第七章　我们的信仰

让“听见炮声的人”决策，释放一线团队的积极性。方向正确。很快，问题来了：各个一线团队是为什么而战呢？缺少了共同的使命，公司会成为因逐利而聚在一起的松散联盟吗？余勇怎么确立盖亚集团三万员工的共同使命？他自己的使命又是什么？

> 首先我想探讨一下公司存在的原因。换句话说，我们为什么在这里？很多人都错误地认为一个公司的存在仅仅是为了赚钱，虽然赚钱是一个公司存在的重要结果。我们需要更深入地看待这个问题，找到公司存在的真正原因。我们研究这个问题时，必然得出的结论是，一群人作为一个组织汇聚一堂，可以集体努力完成个体无法完成的任务，并对社会做出贡献。这听起来像陈词滥调，却很重要。
>
> 你可以环顾四周的商业世界，人们看起来只是对金钱感兴趣，但实际上其工作的基本驱动力主要来自与金钱无关的渴望：做一个产品，提供一项服务，做有价值的事情。

这是惠普公司的创始人之一戴维·帕卡德1960年对惠普员工演讲的一部分（柯林斯和波勒斯，1986）。帕卡德指出，人们渴望做有价值的事情，履行使命，为自己的生活赋予意义。

公元前600年甚至可能更早，从苏格拉底、柏拉图、亚里士多德、伊壁鸠鲁等希腊哲学家开始，对生命意义的哲学辩论一直延续到今天，还融入了众多哲学家的虚无主义（尼采和加缪）、康德主义、实用主义（詹姆斯）或存在主义（克尔凯郭尔和萨特）观点。

宗教对生命的意义做了广泛的解释，现在也深受欢迎。尽管没有科学证据证明上帝或神的存在，全球却有数十亿人是宗教信徒，举行宗教仪式（比如教堂礼拜和祈祷等），遵守宗教价值观（泰格尔和麦圭尔，2010）。

为什么我们人类需要生活中有目的？为什么坚信的意识形态或宗旨能加强组织的绩效？在本章中，我们将着眼于企业使命和宗旨，也就是

能帮助企业适应环境变化的概念。

神经科学的故事讲述和灵性

近年来一些神经科学家表示，信仰宗教的能力或意识是发生在人类大脑皮层（相比其他动物而言极其发达）的神经现象（林登，2007；博尔特，2009；泰格尔和麦圭尔，2010）。

约翰·霍普金斯大学的神经科学教授戴维·林登认为，我们的大脑有“讲故事”的本能，位于大脑皮层的左侧，可以从看似无关的事情中推理得出一个故事，产生连贯合理的解释。将观察到的事实转化成连贯的故事，在能解释的事实情况和不能解释的事实情况之间搭建一座桥梁（林登，2007）。

科学家针对大脑皮层左侧推导产生故事的本能，已经对一组“裂脑”患者进行了充分研究。“裂脑”是指其大脑左半球和右半球之间的联系（被称作胼胝体）已被部分或完全切断。切断这种连接往往是治疗特定癫痫患者的最终有效措施，这样可避免癫痫发作时的意外人身伤害。“裂脑”患者具有正常的大脑活性和功能，其差异是大脑皮层的左侧和右侧都能独立运作，这样我们能够分别观察大脑皮层左半球和右半球的功能。

对“裂脑”患者的研究分析可以追溯到20世纪50年代加州理工学院罗杰·斯佩里的研究。斯佩里是神经生物学家，凭借其对“裂脑”患者的研究荣获了1981年的诺贝尔医学奖。他的研究促发了对脑半球的深入研究（林登，2007）。

对于大多数人而言，大脑皮层的左侧擅长复杂的认知过程，如数学计算或语言。大脑的这个部位能够执行其他功能，即对事实进行关联以构思故事和开拓未来（规划）。相比之下，大脑皮层的右侧直接参与空间思维、面貌识别、嵌入语言、音乐或模仿的情绪感觉，通常与现状和“当下”相关（林登，2007；泰勒，2009）。

加扎尼加所著的《头脑的过去》（*The Mind’s Past*）中提到了他本人曾做过的一个著名实验，在“裂脑”患者前面放置一个屏幕，以便视觉刺激到达不同图片对应的皮层左侧和右侧。对左半球的大脑显示了鸡爪的图片（通过右眼，左脑皮层控制身体的右侧，反之亦然），对右半球

的大脑显示了一张冬季风光的图片。当调查者要求患者选择适合在屏幕上显示的图像卡片时，右手（由大脑皮层的左侧控制）选择了鸡爪的图片，而左手（由大脑皮层的右侧控制）选择了铁锹，铁锹适合屏幕上显示的白雪皑皑的乡村。调查者问患者为什么选择铁锹，患者（仅左脑皮层会讲话）回答："嗯，这很容易。鸡爪说明这里有鸡，你需要一把铁锹清理鸡舍。"大脑皮层的左侧只见鸡爪，没有看到冬季的乡村，但它构想了一个连贯的故事来解释为什么选择了铁锹。左脑皮层本来可以说"我不知道，你为什么这么问？"但左脑的皮层实际并没有这么做（加扎尼加，1998）。

这超出了我们大脑讲故事的本能。

让我们再来看看右脑皮层的宗教和灵性特质。

神经解剖学家吉尔·博尔特·泰勒博士谈到她在中风之后大脑左侧被严重损坏产生的结果，并描述了一天早上自己突发中风的亲身感受："我左脑的语言中心变得越来越沉默，开始逐渐超脱于对我人生点点滴滴的记忆，我的慈悲心剧增，令人备感愉悦。在更高认知的虚空和平常生活相关的细节中，我的意识飙升到了全知的状态，只要你愿意，会感觉整个宇宙都是自己的家。我似乎以一种不可抗拒的方式，踏上了归家的路，我很喜欢这种感觉。在这种感觉中，我已经与周遭的众多三维物理现实失去了接触。我的身体靠在浴室墙壁上，感觉很奇怪，因为我知道自己再也不能够清楚分辨什么地方是我身体的边界，什么地方是墙壁了。我感觉到自己是作为液体而非固体存在。我不再感到自己是与万物隔离的一个独立物体了。"（泰勒，2009）

她的经历似乎也被宾夕法尼亚大学医学院放射学和精神病学副教授安德鲁·纽伯格和精神病学专家尤金·D.阿圭利所证实。这两位专家邀请僧人和修女在单光子发射型计算机断层扫描机内冥想或祈祷，以显示大脑活动成像的信息。实验确认深层冥想或祈祷会使大脑特定区域产生心理活动的变化，包括左脑皮层语言和逻辑中心内的活动量减少，左脑后顶回（大脑内皮层表面上两个裂缝之间的脊或褶皱）的活动量减少，科学界认为其能帮助我们确定人类的实体边界（纽伯格、阿圭利和劳瑟，2001）。当这个区域被抑制时，我们就不知道自己的身体相对于周围空间哪里是头、哪里是脚，而是会产生我们是周围宇宙一部分的感觉（泰勒，2009）。

我们大多数人都不是“裂脑”患者，所以我们既有感觉未知的倾向（大脑左半球），又有灵性的倾向（大脑右半球）。但是为什么我们使用这些禀赋来发展宗教意识？这些倾向如何塑造我们在商业领域的驱动力和目标意识？

为什么我们的大脑“进化出”宗教意识？

人类学家莱昂内尔·泰格尔、罗格斯大学人类学达尔文教授和神经学家迈克尔·麦圭尔二人合著的《上帝的大脑》（*God's Brain*）一书试图确切地回答这个问题。

他们认为，宗教的发展有三个原因：宗教能清楚回答“为什么”；宗教满足了人类与生俱来的“平等主义偏见”；宗教提供了身份，以及被“拣选”和“特别的存在”的感觉（泰格尔和麦圭尔，2010）。让我们来看看这三个方面。

第一个原因必须与人类巨大的大脑皮层能够使我们想象未来情况和计划的事实相关。科学界认为，其他哺乳动物只生活在现在，而人类可以思考未来。这种能力使我们今天能制定影响未来的长期战略和决策（比如今天播种谷物，若干个月后收获）。泰格尔和麦圭尔认为，这种倾向也会带来显著的压力和焦虑：对死亡的焦虑和对我们生活模糊不清的焦虑。这两种焦虑仅次于对死亡的恐惧。由此产生了大哉问：人生的意义是什么？这一切的目的是什么？他们认为，人类创立的宗教能舒缓这种焦虑。

自认为有宗教信仰的人活得更幸福（哲学家更容易抑郁）。定期参与宗教仪式，如祈祷或礼拜的人会在大脑中产生更高水平的羟色胺（即快乐荷尔蒙）。为应对我们的生活压力和焦虑，我们的大脑需要为行为找到目的和意义（泰格尔和麦圭尔，2010）。

第二个原因与人类学家所说的平等主义偏见相关。人类学家认为，人类对正义有与生俱来的需求，希望被平等对待，并愿意帮助不幸的人。然而生活并不公平或公正。有人生而富有，有人出身贫寒，有人靠诈骗致富或至少道德行为可疑；有人天生丑陋，有人则天生丽质；有人事业有成，有人则事业失败；有人健康长寿，有些人则早早夭折。

但至少在上帝面前，我们相信人人平等。天堂没有老板、下属、穷人、富人、美人和丑陋的灵魂之分。正直的人死后，灵魂会上天堂或上帝所在的任何地方（泰格尔和麦圭尔，2010）。

第三个原因似乎与每个宗教将人类视为独一无二，选定其为选民和视其为非常特别的某个人有关，这些观点极其励志（但也带来了不小的社会和政治问题，因为每一种宗教都认为自己的宗教是唯一正确的）。

宗教在世界范围内崛起。芝加哥大学诺贝尔经济学奖得主罗伯特·威廉·福格尔在其著作《第四次大觉醒和平等主义的未来》（*The Fourth Great Awakening and the Future of Egalitarism*）中写道："当今精神上的不平等和物质上的不平等一样严重。"（福格尔，2000）美国临床心理学家维克多·弗兰克尔写道："人们生活水平足够好的时候，却失去了生活目标；有很多钱，却失去了生活的意义。"

如果灵性是一种与生俱来的神经系统需求，且这种需求正在增长，那么会产生哪些影响？

唤醒商业中的灵性

南加州大学教授伊恩·米特罗夫和组织顾问伊丽莎白·A.丹顿在二人合作的报告《美国公司的灵性调研》中写道，雇员很愿意将自身的精神价值观和完整的个人带入工作，而非仅仅动脑。他们也发现，如果公司认可雇员的精神价值观，雇员的精神价值观与企业的精神价值观一致，员工表现会比两者精神价值观不一致的时候更好（米特罗夫和丹顿，1999）。

吉姆·柯林斯和杰里·波勒斯在他们影响力深远的著作《基业长青》中写道，基业长青的公司、执行业之牛耳数十载的企业都具有清晰明确的企业理念（包括对核心宗旨和"企业主张"的声明），企业理念在企业的日常运营中时刻存在，并无所不在（柯林斯和波勒斯，1986）。

如果有才华的人渴望在其人生中有所作为，当今全球劳动力市场会比以往任何时候提供的机会都要多。人才既可以为企业效力，也可以投身非政府组织，还可以为国际性的非营利性机构工作。与以往相比，如果企业想要吸引、培养和留住优秀的人才，需要真正把企业的使命宣言

付诸实践。

公司使命首先也是最重要的一点是真实可信，这意味着公司使命应该对公司领导层有意义。能被真正付诸实践的真实可信使命可以成为公司独一无二的资产，因为其满足了人类神经系统方面的需求，满足了人类与生俱来的需求，并为组织成员提供了身份证明。强烈的公司使命感会在组织成员中产生对公司信念和价值观的承诺和认同，其作用超过了公司使命本身（麦格贝雷，2009）。

尽管有大量证据证明公司使命的重要性，许多领导人依然对在工作场所谈“意义”感到不舒服，担心可能会被员工冷嘲热讽，或被人视为操纵员工，或可能被视为鼓吹和教条（特别是在欧洲的世俗社会）。因此，企业领导人对在工作场合内谈“意义”犹豫不决。

这也许能部分解释为什么许多企业的使命陈述和价值观形同虚设。通常情况下，企业的使命陈述和价值观之所在存在，是因为管理人员相信它们是良好管理的组成部分。毕竟，大多数管理书籍都会谈到企业的使命和价值观，所以这些声明可能会派上大用场。

归根结底，这取决于企业领导个人在工作场合以何种力度传播企业使命与意义的选择和信念，投入多少精力清楚阐述、宣传和践行企业使命。然而，现有研究显示大部分企业在这方面做得很少。

有关公司使命的见解

公司使命如果满足以下三个标准，可能会更有效：无私利他；以故事和比喻呈现；组织成员对公司使命完全信任，并投入执行。

无私利他

企业可以有截然不同的存在理由、使命或宗旨。

有些公司作为或专注于成为行业中最受尊敬和最成功的组织，其声明通常表述如下：

“我们的使命是成为行业内最受尊敬的公司。”

“我们的使命是有最让人佩服的公司业绩和员工。”

“我们的使命是成为最好的零售公司。”

其他公司则将结果定义为公司的宗旨，其使命通常这样表述：

“我们公司的目标是为股东赚钱，增加投资价值。”

“我们的使命是实现盈利性增长。”

最后，一些企业将其宗旨定义为服务客户和帮助他人。它们的使命陈述一般如下：

“我们的使命是改善患者的生活。”

“我们的目标是提升客户及其家庭的财富。”

“我们的使命是为全球客户提供最好的服务。”

心理学家和人类学家认为，人类有“利他主义的偏见”，有与生俱来帮助和支持别人的内在需要，尤其是针对那些弱势人群，如疾病患者或生活中的不幸人群。

我们可以假设，专注于帮助他人的公司使命陈述对组织成员意义深远。例如，《基业长青》中引用的企业核心目标大多都注重帮助客户（表1）。

表1 核心目标实例

3M	用创新方法解决疑难问题
嘉吉	提高世界人口的生活水平
房利美	持续让更多人拥有自己的家，完善社会结构
惠普	对人类的进步和福祉贡献技术创新
以色列	为犹太人提供在地球上的安全家园
失落之箭	成为社会变革的榜样和工具
太平洋院线	为人们打造活跃和强大的社区提供空间
玫琳凯	为女性提供无限机会
麦肯锡	助力领先企业和政府机构更加成功
默克	保护和改善人类生活
耐克	体验竞争、胜利和打败竞争对手的情感状态
索尼	实现公众福利，体验技术进步和应用的快乐
远程护理	帮助精神障碍人士全面开发潜力
沃尔玛	为普通人带来与富人一样的购物机会
迪士尼	为人们带来欢乐

资料来源：柯林斯和波勒斯，1986

故事和比喻

当采用激励人心的故事和比喻阐述公司使命时，可能会发挥更加强大的作用。通常情况下，使命陈述由普通且平淡的词汇组成。然而，我们的大脑很难记住平淡无奇的表述。大脑能更好地记住故事和比喻。神经学家马克·特纳在其著作《图书馆思维》（*The Library Mind*）中提出，“叙事意象”即故事，是人类思维的基础。我们的大部分思想、经验和知识都可组织成故事（特纳，2006）。

好莱坞和宝莱坞就是在给我们讲故事。《圣经》就是故事。而历史上最伟大的领导人都不约而同地能够讲述鼓舞人心的故事，熟练运用比喻和积极的愿景；这绝非巧合，约翰·肯尼迪和温斯顿·丘吉尔就是实例（德屈门，2005）。

领导人需要频繁反复地借助故事和比喻，积极传达公司使命。正如我们在第五章中所看到的，重复和正面的框架效应能够极为有效地帮助人们记忆概念，将概念内在化，并最终改变其行为。

可见的承诺

公司宗旨和使命在组织真正投入履行承诺时更加强大。承诺意味着该组织愿意为了坚持履行其宗旨或使命，花费宝贵的时间和金钱以及承担经济损失或放弃收益。

例如，2009年瑞士制药公司诺华向多家非营利性机构捐赠了15亿美元，占其收入的3%以上，并通过资助药品捐赠和研究项目投入了大量物资和管理层的时间帮助非营利性机构，以消灭在发展中国家肆虐的疾病，如疟疾、肺结核和麻风病，帮助癌症患者获得更有效的治疗。这些举措挽救了近八千万买不起昂贵药物和无法获得帮助的患者的生命。

诺华每年还资助和组织社区伙伴日，每年其在全球有超过一万名员工从事各种慈善事业，比如陪伴老人旅游、陪同残疾人做园艺、与癌症儿童的学校合作、在公立医院设立急诊室、装修孤儿院或为无家可归者收集冬装，为寻求再次就业机会的低收入女性提供职业装等。

齐天成和傅斌是大学同学，先后加入盖亚。现在他们分别负责一个地产开发的业务阿米巴和一个设计专业服务阿米巴。哥儿俩约好下班后到公司附近一起喝啤酒吃烤串。

谈着谈着，齐天成有些牢骚：“刚工作不久的时候，常常加班到后半夜，周末也在公司赶活儿，觉得浑身是劲，乐此不疲。现在呢，虽然也知道努力工作可以把项目推进得快一点儿，多挣些钱，但是那种精气神没有了，好像自己成了一个挣钱的机器。”

傅斌点点头：“其实我从来没想过自己会成为一个生意人。倒不是说生意人有什么不好，只是哥们儿我不追求那个。我大学时候就参加建筑设计大赛得奖，一生的追求就是做出好作品，流芳百世。来了盖亚以后，早年还算做了些很牛的项目。当时有个电视台来采访我的项目，我刚和记者说了没几句，摄像的就不见了。回头一找，这哥们儿把摄像机往车里一放，自己排队抢购我们的房子去了。”

齐：“要说有自豪感，还是那时候。现在呢，每天就是成本、现金

流、标准化。所有的自豪感，就等着奖金、分红拿到手的那一刻兑现。”

傅：“就是，要我带着设计团队找你们算钱？我还不如自己出去创业，挣得更多。是不是因为公司大了，就只能这么去搞活？”

齐：“嗯。也可能是我们这个行业，过了最激情的年代。好像人到中年，吃嘛嘛不香。”

傅：“但我看在外面自己开设计公司的哥们儿，状态还是很高涨的。人家是累，但是至少可以自由地让情怀落地。咱们既然这么憋屈，为什么不去找余勇谈谈？”

齐：“你喝大了吧，吃点儿烤串发两句牢骚就算了，为了你，人家还得上总裁办公会讨论不成？”

傅：……

第二天早上，傅斌酒劲过去后，还是决定去找余勇，因为余勇在设计部门的全体会议上对大家说：“拜托大家，如果你们决意离开公司，至少在走之前告诉我真实的原因。”

从余勇办公室出来后，傅斌发微信给齐天成：“哥们儿，谁主张谁举证啊，余勇让咱俩加入人力资源部牵头的工作组，帮公司找到大家都能认同的使命感。”齐天成回应：“呃，谁让我交友不慎呢！”

三个月后的一个周末，傅斌的工作组带着员工调研的结果，和高管班子在京郊长城脚下会师。关于使命感和自豪感的讨论进行到周六的深夜，30多个人围绕几个大哉问争论不休：

1.盖亚的管理层和员工是股东雇用的职业经理人。职业经理人的天职是为股东的投资生产回报。当自我实现的诉求和股东回报，尤其是短期回报不一致时，何者优先？

2.上市公司紧盯着利润、增长，这些往往在操作上和客户价值有冲突，导致说一套、做一套。比如，嘴上说创造梦想中的居所，实际上配套没做好就交房，为了赶工期放松质量标准。那么公司的使命和愿景怎么表达才是真实的？

3.盖亚人工作的意义感来自什么？是精工出细活、解决客户痛点，

还是行业排名上升、商业上成功？

研讨会的主持人把不同意见列清楚后，请大家现场投票。几乎对所有的选择，现场投票的结果都很接近。这意味着一个困境：作为一个组织，盖亚目标多元，这些目标没法同时满足，而且拥护不同目标的人群又数量相当。

余勇建议大家先回去睡一觉，第二天早上继续讨论。

周日早上，研讨会主持人请所有人依次把自己认同的使命和愿景再陈述一遍。最后，他请余勇做一个总结。余勇说了这么一番话：

> 各位，我这算不上什么总结。每个人怎么去理解工作的意义，这是很个人的问题，没有办法由权威或者领导强加给你。我试着完整地表达我的个人驱动力，看看能不能引起大家的共鸣。
>
> 关于信仰、理想这些话题，在我们成长的过程中有很多标准答案，反而使我们不把这些问题当真了。正所谓这个题好难，到处都是正确答案。
>
> 根据我的个人经验以及观察，我们这一代人真正信仰的，是成功，而且是可以和别人分出高下的那种成功。这种人生观驱动大部分人不断努力，但是能否带来内心的平静和幸福？我认为不能。不过我们必须面对现实，这是整个社会，当然包括盖亚，包括我自己的现实。
>
> 因此，对我来说，做一个企业，在竞争中一定要赢。如果不能赢得竞争，很容易变成自欺欺人，自我安慰，丧失自信。真正能长期在无人关注处坚持理想的人太少了。
>
> 怎么才算是赢得竞争？这个季度的利润、今年的行业排名、手中股票的市值，是不是这样去和竞争对手对标，把人家比下去才算赢？
>
> 无数行业和企业的例子证明，太关注当下的排名，会输掉企业的未来。
>
> 因此，我认为，盯住客户，和竞争对手比拼，赢得客户，不仅是赢得一时的订单，而且要赢得长期的黏性，这种赢才有意义。通过我们创造性的劳动去争取这样的赢，工作本身也会带来愉悦感和意义感。
>
> 那么，成本怎么办？现金流周转怎么办？这些在我看来，短期

内是底线要求，因此目标不宜定得过高。长期而言，如果你真正赢得客户，利润和现金流自然会超过竞争对手。

怎么满足底线要求？怎么管理才能把客户价值转化成我们商业上的成功？这些在我看来不是使命和愿景的问题，而是战略、商业模式和能力问题。

现在，盖亚重组以后，公司由若干个阿米巴经营体构成。每个阿米巴是不是以为客户创造价值、解决客户痛点为使命？是不是以做到同行中出类拔萃为愿景？在朝这个方向努力的过程中是不是同时拥有企业家精神和管理技能？如果某些阿米巴团队由于企业家精神不足、管理技能不足造成经营失误，或者至少是业绩落后，我们作为一个公司如何补救？

王贵仁说得对，如果我们的阿米巴是各自为战、唯利是图的个体户，那么公司整体可能赚不少钱，但是很难成就伟大的事业。我们最好的人才如果看不到伟大的事业，会另谋高就。

那么是不是可以请工作组再辛苦一下，帮我们提炼：盖亚希望成就的伟大事业是什么？我们作为一个整体，要为客户带来什么独特的价值？每个阿米巴是不是可以根据这个整体使命和愿景，再制订对自己有意义的目标？

在回北京的路上，傅斌对齐云天说："你看，吃烤串时发两句牢骚还是能够改变世界的嘛。"

但是余勇的心情没有好多久。

几个星期后，他参加高中同学聚会，遇见了好多年没有联系的高广林同学。高现在自己开了建筑设计公司，而且碰巧和盖亚有业务往来。

高广林很有兴致地问余勇："听说你们在搞阿米巴组织，包产到户啊。"

余勇："大企业病嘛，没办法，总得折腾折腾。你和我们的团队合作的这段时间有没有感到什么不同？"

高："有句话，不知道该不该说。"

余："咱们认识这么多年了，你还把我当外人？"

高："现在你们的项目团队确实更拼了，比以前认真负责。但是潜规则没有改，比如给我们设计的单子，回扣还是少不了。"

余："回扣？给多少？"

高："200万元的单子，大概5%吧。"

余："只有你们给吗，其他乙方单位呢？"

高："那我不知道。反正不给的大概就拿不到单子吧。"

余勇在心里很快算了一笔账。如果一个阿米巴一年采购费用是2000万元，私底下就可以拿到100万元，已经接近他们能够拿到的奖金了。因此，只要坐在项目负责人这个位子上，能够拿到项目，就是最大的驱动力；至于项目本身赚多少钱，对阿米巴负责人收入的影响反而是次要的。

如果有采购权的阿米巴都按潜规则操作，那还有多少人真正把客户、经营业绩放在第一位？但是如果这个现象很普遍，又不能一下子把所有犯错的人都揪出来，公司总不能无人可用吧。怎么办？

回公司后，余勇紧急找王贵仁商量。"老王，公司里究竟有多少人采购贪腐、吃里爬外？为什么有供应商向我反映普遍的潜规则，而审计监察处理的案子每年才两三起？"

王贵仁很平静地看了余勇一会儿，不慌不忙地给他出了一道题："受贿的事情我过会儿回答你。先说个行贿的例子。假如有一个报批报建的业务员A，要去找某政府负责人B办批文。B拖了很久，有一次不经意间说'上次出国，看到一款瑞士IWC的表很好，但是太贵'。A去找上司C，可否买表送给B搞定批文。C严词拒绝，但是同时表示，A一定要一周内把批文拿下。A无奈之下找朋友D借了5万元，买下IWC的表送给B。果然两天后批文到手。正巧D和C的秘书E相熟，无意中告诉E，A曾经向自己借钱买表送人。年底评奖金时，C本来要给A特别贡献奖5万元，被E告知A曾经行贿的事实，C根据公司规定，勒令A辞职。"

王贵仁停了一下，问余勇："你觉得A、B、C、D、E这五个人中，你最痛恨谁？最认同谁？"

余勇眼睛都没眨，大声说："当然是痛恨B，简直就是索贿！C也很

不堪，一点担当都没有。最同情A，他夹在索贿的人和工作任务之间，自己借钱搞定，还当了替罪羊。”

王贵仁点点头，问：“那你知道我们在干部培训时，盖亚300多名参加培训的管理人员是怎么选择的？”余勇摇头示意他赶紧说。“几乎没有人提到B。认同C的人很多，也有人认同A。痛恨D和E的人最多：闲事生非，乱嚼舌头！”

“余总，这就是盖亚目前的主流价值观。你要不要去搅这个浑水？”

第八章　我们的价值观

盖亚集团从来不缺纸上的价值观，问题是，从来也没人把那些字当真。或许，从来也没人真正搞懂，作为公司创始人的董事长，他的价值观究竟是什么？有一点大家倒是搞懂了：企业文化不改，转型的动作，永远是进三步退两步。余勇面临痛苦的难题：董事长仍健在，企业文化如何改？

> 澳大利亚监管当局的一份报告，以及普华永道的一项颇具争议性的关于汇兑损失的调查皆表明：澳大利亚的银行文化需要彻底改变。
>
> 该发现认为银行文化过于官僚化，只看重流程和文档，而不是理解问题的实质，也不“承担责任和解决问题”。
>
> 银行的各级管理人员皆因所谓“好消息文化”而备受批评，“好消息文化”导致银行的最高决策者未能获得本来可以使银行免于一连串企业灾难的消息——从35亿美元的收购损失到汇兑丑闻。

上述资料源自《悉尼先驱晨报》的一篇文章，该文章调查了20世纪90年代澳大利亚国民银行的损失（斯坦福大学，2007）。如案例所示，公司会培养出功能严重失常的文化。结果之一就是这些公司会无视环境的变化，积习难改，从而很难适应变化。无法适应环境的组织文化将成为阻碍变革的巨大羁绊（麦格贝雷，2009）。

一个组织为什么会形成导致功能失常的价值观？

假想这样的情境：CEO带领公司度过了威胁组织生存的危机。CEO做得非常好，在应对危机的过程中发展出了“执行，并努力工作”的文化，以各种各样的形式、价值观和行为准则（例如，举办较短的会议，专注于执行，给员工压力“要把事情搞定”）不断强化。

然而，公司所在的行业突然面临颠覆性创新，只能通过探索、协作和发挥创造力的方式摸索出路。这时应该怎么办呢？在这种情况下，一个组织的文化通常会像汽车的自动巡航系统一样继续发挥作用，并继续加强施行在新情况下已经失效的个人行为和企业反应措施。

这种情况发生在组织文化很强大的公司时更加危险。

在该情况中，会出现压抑组织内新成员的不同观点和看法的情况，这些新成员还未充分融入原有企业价值观。主导文化通过抑制可能管用的亚文化，限制了可能帮助组织管理危机和变革的不同价值观的清晰表达（麦格贝雷，2009）。

因此，面对环境变化时，组织文化很可能成为要命的绊脚石。我们在讨论过组织官僚主义和缺乏组织使命感的问题之后，再来剖析这个形成组织僵化的第三个因素。

了解企业文化

企业文化的概念相对较新，学者和管理人员通常对组织文化的定义及其管理范围存在异议（班杜拉，1997；哈德，1999）。这是很难把握、衡量和解释的概念，但大多数管理者直觉认为它相当重要。当下企业界，大部分CEO把企业文化的管理作为自己的重要工作内容之一。

20世纪80年代初，在《追求卓越》（彼得斯和沃特曼，1982）或《Z理论》（奥池，1981）等书中，最早出现了“组织”或“企业”文化的术语。

麻省理工学院的教授埃德加·亨利·施恩是组织文化领域最杰出的思想家和学者之一。普遍认为他创造了术语“企业文化”。

施恩将企业文化定义为：

> 团队在解决外部适应和内部融合问题时习得的基本共享假设模式，其运作足够有效，因此可将该模式作为与相关问题有关的感知、思考和应对的正确方式，教授给新成员（施恩，1985）。

施恩描述了企业文化的三个层次。

企业文化的第一个层次是缺乏经验的观察者可以看到、感觉到和听到的组织属性。施恩称其为文化产物。文化产物是各种类型的文化符号，包括讲述组织历史、仪式或典礼的故事（例如，高级组织成员在入

职培训或退休宴会上精心安排的活动和发表的演讲）与实际环境（例如布局和建筑特色）。举个例子，耐克公司是美国的运动服装公司（广告语“放手去做”），高管作为“企业的故事讲述者”，通过讲述公司如何成立的激励故事，将公司的价值观和传统明确联系在一起。

企业文化的第二个层次是组织的价值观（“我们重视守时”）和规范（“员工不能迟到”）。施恩将这个层次称为显性文化（professed culture）。我们可以在公司的政策和操作手册、招聘和入职流程、绩效管理（考核和奖励）系统、推广方针、签名授权、互动风格、遵守和忽略规则的模式中看到组织的价值观和规范。本质上，显性文化由“我们重视的事项”的可视化表述组成。

企业文化的第三个层次，也是最深层次，是组织的默认假设（tacit assumptions）。这些是无法在日常工作中观察到的文化元素。其中一些文化元素可能是禁忌话题。在组织成员意识到的情况下存在许多“不成文规则”。有足够经验的组织成员通常会逐渐理解和习惯于这个层级的企业文化。

施恩的模型可以帮助我们理解矛盾的组织行为。例如，一个组织可以强调施恩模型第二个层面的道德标准，同时显示企业文化第三个层次的对立行为。这有助于解释为什么该组织新人很难融入其企业文化和为什么要花时间才能成为内在成员。这也解释了为什么公司领导人有时无法实现自己的目标：他们在试图改变企业文化时，并不真正了解其组织的隐性文化规范。

亚文化

到目前为止，我们讨论的大多数内容都与组织的主流文化（如果有的话）有关。但是，组织也可以有亚文化。亚文化可以源自部门或事业部分支，职业或专业会员资格，国家或地区的差异。组织中的任何一群人都可以形成亚文化。存在三种类型的亚文化：增强型亚文化、互补型亚文化和反主流亚文化（哈德，1999）。

增强型亚文化将相同的基本假设视为主导文化，并对这些基本假设持有更加热诚的态度。其中，苹果公司是一个例子。苹果公司以其创新

的麦金塔电脑、iMac、iPod、iPhone和iPad闻名于世。20世纪80年代时，苹果公司给人的印象是反正统、打破常规的创新者。公众想要超过微软操作系统的个人电脑产品。苹果公司的麦金塔电脑分部则在重塑个人电脑行业方面采取了更加突出的行动。这与主流文化并不冲突，但显然是亚文化（哈德，1999）。

互补型亚文化还是将同样的基本假设视为主导文化，加上其他一些非冲突的假设。以企业的法律部门为例，该部门除了认同占主导地位的假设，还具备法律职业特定的假设。另一种情况是电脑公司咨询台的工作人员，他们拥有作为主流文化的价值观，也有咨询台工作所特有的价值观，比如客户导向或对客户友好（哈德，1999）。

反主流亚文化认为一些假设与主流文化的假设存在冲突。通用汽车集团的约翰·德罗宁团队是反主流亚文化的一个典型例子。德罗宁是个年轻能干的工程师和创新者，还是通用汽车公司最年轻的高管。整体而言，通用汽车公司非常注重身份，高管都有额外福利。然而德罗宁的团队却反其道而行之。德罗宁厌倦了与通用汽车主导文化的摩擦冲突，在1975年离开了通用，成立了自己的公司——德罗宁汽车公司。该公司生产不锈钢的德罗宁DMC-12跑车，在《回到未来》电影三部曲中一举成名。

利用文化减少深度、密集层级制度的需求

组织文化可以在补充公司正式结构、减少复杂层级制度和流程方面发挥强有力的作用。在书面规则或政策存在的情况下，文化有助于指导员工的日常活动和决策（马拉克，2001）。文化可增进权力的去中心化，更加适应具体情况的要求。文化规则提供总体指导，但要看个人具体如何行动，使基层有更多的适应空间。

在此过程中，文化取代了详细的流程和工作说明，这也是我们在前面章节中探讨过的“僵化因素”，文化中的价值观和规范提供了员工在新型陌生情况下解释事实和行为决策方面的总体指导。

适应性强的企业往往能较多运用促进合作、团队协作和创新的价值观和文化规范，以抵消深度、密集层级制度的需求和流程的内在僵化性

（拜因霍克，2006；达夫特，2007）。

执行和学习型文化

近年来不少研究和书籍都讨论了建设“学习型”或“适应型”的企业文化。这些讨论往往认为，企业需要创造为员工交流看法、讨论事情、学习和进步的环境。表面看起来这种提法书生气很重，毕竟企业成立是为了落实、执行战略和商业计划，而不是帮助员工个人提升。

经济学家、《财富的起源》（*The Origin of Wealth*）的作者埃里克·拜因霍克却提出了更细致入微的观点，并认为好的企业文化能够同时具备两个元素（拜因霍克，2006）。

第一，促进当前战略执行的默许假设、价值观和规范。好的企业文化包含了“做成事情”的强大因素。高绩效文化还包括了战略执行和组织凝聚（克莱恩，2008）。拜因霍克称这些准则为执行和协作型规范。

第二，好文化还包含了促进学习和适应性，以及有利于转变的因素。好文化体现了对新型思路和风格的灵活性和开放性，为面向变化做好准备，帮助员工应对变革带来的相应压力（里卡尔多、莫洛伊和佩莱格里诺，1996）。反主流文化的价值观在展示开放性、提出新问题方面非常有用。这些主流文化内不会被提到的问题往往对于企业的成功或生存而言是必要的（哈迪，1999）。拜因霍克称其为创新型规范。

拜因霍克在研究中阐述了好文化具有的10个规范，并称其为“十诫”（拜因霍克，2006），列出如下：

执行型规范

1.绩效导向：永远做最好的自己，积极主动，不断提高自己。

2.诚实坦诚：诚实地对待自己和他人，保持坦诚，面对现实。

3.唯才是任：根据员工的优点和功绩进行奖励。

合作型规范

4.相互信任：信任同事完成工作的积极性和技能。

5.互惠互利：遵守生活的黄金法则；己所不欲，勿施于人。

6.共同目标：把公司的利益放在个人利益之前，团结一致。

创新型规范

7.无层级壁垒：总有不怕虎的初生牛犊，职场上总有新手挑战老手，最重要的是想法的质量，而非提出想法的人的头衔。

8.保持开放：保持好奇心，保持对外界思考方式的开放性，愿意尝试；在任何地方寻求最佳的观点。

9.实事求是：查清事实；接受事实，而不是观点。事实才是最重要的。

10.挑战：感到竞争的紧迫感，这是一场没有终点的赛跑。

文化转型

文化转型是领导层的事情。企业文化的最有效设计者是企业的最高级领导人，通常是CEO。施恩却认为领导者是文化的缔造者、管理者，有时还是破坏者和重建者（施恩，1996）。事实上，施恩甚至还说过，“领导人能做的唯一重要的事情是缔造和管理文化”。

CEO运用新的默许假设和核心理念（第三层文化），将其植入企业的价值观和文化规范、文化符号和显性文化（第一层和第二层）中，以改变文化。

CEO运用有效的行为（以身作则）和沟通（语言、讲故事）来改变和植入文化。20世纪90年代简·卡尔松将斯堪的纳维亚航空公司（SAS）扭亏为盈就是很好的例子。卡尔松认为，提高航班准点率是斯航转型的关键。为此他定期实时监测航班的准点率。卡尔松常常冲进调度室，询问航班延迟起飞的原因。

美国医疗设备企业——美敦力公司（Medtronic）就是会讲故事的

样本。美敦力的新员工与高层管理人员一起参加为期两个小时的“使命和奖章会议”，聆听讲述公司重要价值观的故事和员工做出个人贡献的具体例子；在美敦力公司的全球大会上，CEO或高级管理人员将象征美敦力企业价值观的奖杯亲手颁发给员工。

此外，通过体现价值观和规范的正式干预机制改变企业文化，其机制包括招聘和入职流程、干部培养计划或改变考核和奖励的流程。

在企业陷入危机或领导人变更之际，致力于改变文化最为有效。紧接着组织成员会对此感到不安，会提高对改变的关注度。他们对正在发生的改变非常敏感，包括细微变化。

很重要的一点是，以我们在前几章学到的内容为基础，领导者应该积极正面地讲述改变的故事，以减轻个人压力和焦虑，为创造力、学习和变革创造先决条件。

余勇请王贵仁牵头一个小组，摸底贪腐多发环节，并系统回顾过去两年中员工对于内部贪腐的举报情况。

一个月后，有一天半夜三点多，佩佩突然醒来，看到余勇一个人在阳台上抽烟。“又有什么重大纠结？”

余勇点点头说：“我们现在有大小供应商三千多家，其中有多少个人利益？每年产生各种没有发票收据的现金支出，包括回馈客户卡、公关费用，高达数亿元。这其中又滋生出多少腐败？

“除了这些商业伦理的道德底线问题，还有其他的价值观问题，比如任人唯亲、相互拆台、团队负责人绝对权威等等。如果不面对这些问题，公司的氛围会很差，讲再多的使命愿景也没用。用阿米巴搞活机制，能解决一部分问题，但是会进三步退两步。”

佩佩问：“公司的价值观就是一把手的价值观。你现在是一把手了，慢慢能调过来啊。”

余勇苦笑：“这不还有老韩当着董事长吗？虽然他大部分时间在美国，不再过问公司的具体经营事务，但是谁知道他老人家哪一天会强势回归呢？

“我现在可以图个痛快，把采购集中起来，砍掉80%的供应商。把现

金支出全部监管起来，明确不行贿，端掉小金库。把员工举报比较集中而且内部审计结果确凿的高管，警告几个，辞退几个。然后告知大家，既往不咎，如有再犯，零容忍。

“且不说这样会造成多大幅度的短期业绩下降，就是处理的这些干部，都是老韩的旧部，老韩在美国，天天接到这些人的电话，心里能不活动吗？”

佩佩问：“你有改革方案了，但是投鼠忌器，不敢贸然行动是不是？如果是顾忌老韩，为什么不去找他谈谈？”

余勇说：“没想好怎么谈。好多事情，源头都是老韩。公司早期时，他自己也曾行贿政府。手下贪财，老韩睁只眼闭只眼，只要活干完就行。长此以往，顾念多年忠心，更不忍赶人家走。这些人身居高位，上梁不正下梁歪。

“他是公司老板，管理风格自然强势。因此各级管理人员对上都是唯唯诺诺，对下都是说一不二，相互之间多少有‘争宠’的心理，有意无意地拆台。

“公司因为缺乏信任，特别强调忠心，因此大部分高管只用自己的熟人。有才能的人如果不拜山头、抱大腿，就难得重用。

“我把这些和他直说吧，好像否定了他的为人，这种话怎么开口呢？”

佩佩说：“好了，你坐在这里想是解决不了这些问题的。赶紧去美国找老韩吧。我相信你，能够和他沟通好。再说了，大不了就是不欢而散呗。如果他没有这个心胸，你也已经还了他的人情。现在公司业务稳定增长，比你接手时更健康，你就算离开也问心无愧，有什么好放不下的？”

余勇掐了烟，高兴地说：“好老婆，咱不发愁了，回屋再补三个小时的觉！”

两天后，在洛杉矶尔湾的灿烂阳光下，余勇和老韩坐在咖啡厅外面聊天。余勇问了他儿子的近况，老韩问了余勇的治疗进展，又聊了半天国内的经济形势。两人在短暂的沉默中，看着广场喷泉和四周跑来跑去

的孩子。老韩眯着眼睛问："公司业务这么忙，你突然约我见面，大老远跑过来，不会是来陪我聊天吧？"

余勇答："我碰到些难题，下不了决心，想听听你的意见。

"当年曾国藩带着湘军打太平军，许诺部队，进城三天之内，抢到的金银女子都可以拿回家。于是将士用命，一举攻下南京。曾国藩从里到外都是儒家道统，内心一定不认同军队烧杀抢掠，但是为了成大事，不得已而为之。后来为了不让慈禧猜忌，主动裁撤湘军。

"现在盖亚的状况，是不是有点类似？创业初期，事事维艰，很多地方不择手段。但是不知不觉时代变了，外部环境是政府严厉反腐，地产行业从攫取资源获取暴利到产能过剩；内部环境是我们要从粗放到精细，从简单重复到创新。我们的部队作风是不是也要改一改？"

老韩点点头："你想怎么改？"

余勇把自己改革的要点一条一条列出。说到第四条时，老韩打断他："我明白你的意思。我既然找你来当家，就会坚决支持你。有些事情，我自己也做不到，或者不忍做，你可以做到。但是你想过没有，如果这些事情不改，随着盖亚现在业务状况逐步改善，老人们逐步退休，应该也会慢慢好转。而你要着急硬上，反而可能产生意想不到的风险。比如某人腐败被你赶走，因此怀恨在心，反咬一口，而公司可能确实有把柄落在他手上。你愿意为了这种事情成天和法院、政府打交道吗？

"我希望你成功。万一失败了，那首先是我的失败。因此，不要以为我不支持你。你现在身体不好，精力有限，为什么不求稳，在增量上做文章呢？"

老韩讲得诚恳至极，没有半点虚饰。余勇听着听着，不觉眼眶就湿了。

"你这么替我着想，我都明白。我又何尝不想慢慢来。但是时间不站在我这一边。古人说得好，道不同不相为谋。越是感觉时间紧迫，越不能忍受混日子。如果我这次触及灵魂的改革成功了，盖亚将成为中国的标杆企业，而且可以走向世界。更重要的是，成为一个不依赖哪个英明领袖，可以自我运转、持续改进、适应环境变化的企业。但是如果处理不当，不幸失败，我黯然出局是小事，公司毕竟是你开创的，你还是大

股东。因此我想了很久，告诫自己不能意气用事，一定要和你一起仔细谋划。你要是跟我说，不要改革，要改良，我也接受。但是如果不把我看到的认为正确的道路告诉你，那就是我的失职。”

老韩用手背揩了揩眼睛：“这么着，咱俩过一遍你的方案，我把前面的地雷和陷阱都给你圈出来。另外，你不能光想着公司，也得照顾自己。我帮你约了当年给乔布斯看病的肿瘤专家，你让佩佩把之前的病历都传过来，明天带去给人家看看。”

回到北京后，余勇和高管班子开始实施盖亚的“新文化运动”。6个月里，有10位总监以上级别的高管先后离职。30%的阿米巴团队更换了负责人。老韩提到的“反咬一口”确实出现了几次，但是由于提前谋划周详，没有升级成为公关或监管危机。

余勇从各事业部和职能部门挑选了100多位“高潜人才”，与100名左右的阿米巴负责人一起成为公司的“合伙人”。针对这些合伙人设计了详细的成长路径和评估流程。这些合伙人的年度评估结果要在每年三月份高管班子的“人才工作营”中讨论，结合行为观察数据和业绩表现，做出晋升、淘汰或轮岗的决定。

高管班子每人花了5天以上时间接受商业伦理和团队领导力的培训，然后在盖亚企业大学做内训师，给所有合伙人培训。之后用一年时间让全部员工完成这些培训。

所有这些都走上正轨以后，余勇和高管班子约好，全家出动，到三亚去透透气，庆祝公司业务和组织建设取得的巨大进展。

高管们到了海滩边上还是要开会。其间吕良玉提出一个议题：促进开源战略中的业务协同和客户资源共享。随着商业地产、社区服务这些业务的成长，盖亚的客户基数从十万数量级扩大到了千万数量级。客户也不同于以前一辈子只买一次或两次盖亚的房子，而是和盖亚产生了频繁的互动。因此，在住宅的营销，商业中心的招商，社区服务的养老、物业、教育等业务环节，产生了巨大的潜在商机。而目前盖亚的事业部制和阿米巴组织，形成了割裂和碎片化，没法捕捉这样的商机。因此，建议用内部收益共享机制，“搞活市场经济”，用奖金激励不同业务、阿米巴之间的交叉销售、信息共享。

这个提议得到了高管班子的一致支持，由此制定出的奖金方案，也

被称为“三亚方案”。

但是方案推出三个月后，曹艳玲告诉余勇，出现了两种极端情形：绝大多数的业务人员置若罔闻，内部合作奖领取金额为零。而少数几个“合作明星”，却领取了大量的奖金。如果仔细分析，发现这几个人把“三亚方案”吃得很透，做了许多能挣奖金的动作，却没有真正促进销售或提升客户体验。

余勇感到困惑：“靠觉悟不行，给奖金也不行，究竟什么样的激励才对头？”

回家后，他问佩佩：“你不是在修一个心理辅导师的认证课程吗？能不能找个心理学教授给我解解惑？”

两天后，余勇就坐在了B大学心理学教授的办公室里。

第九章　油加了，灯不亮

余勇深刻理解了“不患寡而患不均”：公司小的时候，大家都没什么钱，士气却出奇的高昂；公司大了以后，身价数千万甚至过亿的兄弟们却因为奖金发得“不公平”而充满负能量。难道使命和价值观在奖金面前，都成了纸老虎？

想象一下，你是一家幼儿园的负责人。幼儿园明确规定，家长必须在下午4点之前接走孩子。但是家长经常迟到。结果是：在放学后，一些孩子非常焦虑，至少有一位老师必须等待最后一位家长接走自己的小孩。这种情况该怎么办？

两位经济学家听说了这个难题，了解到这其实也是幼儿园相当常见的情况，于是提供了一个解决方案：对迟到的家长罚款。就是嘛，难道幼儿园应该为迟到的家长免费看管孩子吗？

经济学家决定对10家幼儿园开展一项研究，以测试其解决方案的效果。这项研究历时20周。研究开始时，并没有立即出台罚款规定。在前4周，经济学家只追踪了迟到的家长人数：每家幼儿园平均每周都有8个家长迟到。

在第五周，推出了罚款机制，宣布父母每次迟到超过10分钟将被罚款3美元。该笔费用将被添加到迟到家长的每月账单中，最高罚款可能达到每月380美元。

罚款制度推出之后，迟到的家长人数不减反增。不久后每周有20个家长迟到，是最初平均迟到人数的两倍多。

为什么罚款没有减少迟到的家长人数，反而增加了呢？这项措施的效果为何事与愿违？

20世纪90年代，有人批评CEO的股票期权产生了负面的激励效果，这使得2008年金融危机之后公众对银行高管的激励制度进行了广泛监督，捅出了世通等公司伪造盈利报表的事件。很多人笃信股票期权引发了危机，促使全球一些国家和银行监管机构推出了限制银行高管薪酬的规定。

激励制度对于转变行为和适应性确实很重要。然而不合理的激励制度会使人员和组织只关注短期目标，对于未来投资和长期适应性没有好处。

因此，缺乏激励作为组织僵化的第四个因素，值得单独写一章。为了强调激励的重要性，《魔鬼经济学》的两位作者——芝加哥大学经济学家史蒂芬·列维特和《纽约时报》的记者史蒂芬·都伯纳，认为经济学在本质上是对激励机制的研究（列维特和都伯纳，2005）。

金钱激励的力量和局限性

金钱激励是当今员工激励和变革管理计划的基础。其逻辑简单明了：改变金钱激励，就会得到管理者期望的行为。

学术界充分研究了金钱作为有效激励的理论基础。一般情况下，一些研究表明金钱能够有效吸引、激励和留住员工，并培养出高绩效的文化（斯坦科维奇和卢桑斯，1997、2003）。

当个人行为和期望的结果有直接清楚的因果关系，以及期望的结果容易被衡量时，金钱激励往往最有效。金钱激励措施能有效使销售业绩得到改善，比如激励保险代理（个人或团队）销售保险产品。

根据传统观念，金钱激励在本质上是对预期行为的积极强化，这种概念可追溯到美国心理学家伯尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳和哈佛大学教授埃德加·皮尔斯从1958年到1974年时的研究。斯金纳可能是20世纪最有影响力的心理学家（哈格布鲁姆，2002），是激进行为主义（radical behaviorism）的创始人，激进行为主义假设激励制度对于塑造人类行为非常关键。

尽管金钱激励的效果很好，但还是有很大的局限性。

第一，金钱激励往往会很注意并只关注获得回报的活动和结果，而没有回报的其他活动对整个公司同样很重要，却可能不会获得太多关注。例如，以金钱激励促进年度预算目标的实现，许多公司会以牺牲长期投资为代价，只采取符合其短期利益的行为。

第二，金钱激励措施还减少了社会性行为，比如跨部门的协作。2002年苏黎世大学的恩斯特·费尔和波恩大学的阿明·福尔克发表的研究结果显示，旨在促进道德行为的金钱激励可能适得其反，实际上破坏了道德行为。

他们引用了两位研究员尤里·格尼兹和阿尔多·鲁斯蒂奇尼对以色列高中生开展的实验。尤里·格尼兹是加州大学圣迭戈分校雷迪管理学院行为经济学的亚瑟·布罗迪主席。而阿尔多·鲁斯蒂奇尼是剑桥大学的经济学家。每年在事先定好的日子，学生们会为癌症研究协会挨家挨户募捐，或者帮助残疾儿童和其他弱势群体。募捐的学生通常会收到家长、教师和其他人的高度社会认可。这就是这些学生自愿参加活动的原因。然而当学生可以获得募捐款1%的收入时，其募捐到的金额却减少了36%（费尔和福尔克，2002）。

本章开头的小故事源自列维特和都伯纳所著的《魔鬼经济学》（但也可追溯到格尼兹和鲁斯蒂奇尼的实验）。幼儿园的3美元罚款以金钱激励取代了道德激励（父母迟到的内疚感）。迟到的父母多花了点儿钱就能弥补内疚感。此外，家长发出的信号是我已经付了钱，因此迟到就是正当的行为，那为什么要赶时间接孩子呢？

第三，使用不当的金钱激励会改变人们对道德行为的期望。金钱激励代替道德激励，这可能会改变人们有关是非对错标准的感知。比如，研究幼儿园的经济学家在第七周取消罚款机制时，迟到的家长人数没有改变。家长们不再对迟到感到内疚。他们的道德观念发生了变化。因此，看起来金钱激励可以改变道德标准。

第四，过度的金钱激励可导致人作弊，特别是在放松管制并且作弊被抓住的可能性很小时（列维特和都伯纳，2005）。

最近的心理学研究结果表明，应谨慎使用金钱激励，并辅以非金钱的激励。

有效的（而且成本很低的）非金钱激励

近年来心理学领域积累了有关非金钱激励效果和作用的大量知识。非金钱激励包括社会认可、绩效反馈和内在有吸引力的工作任务（彼得

逊和卢桑斯，2006；费尔和福尔克，2002）。心理学界相信非金钱激励至少与金钱激励效果相当。此外，在金钱激励通常无效的情况下，非金钱激励看起来还是非常有效。

迈阿密大学的苏珊·彼得森和内布拉斯加大学林肯分校的弗雷德·卢桑斯比较了金钱激励和非金钱激励对美国快餐连锁店员工的相对影响。这次试验的情况对研究金钱激励的效果而言很理想，因为员工的行为和结果之间存在因果关系，而且结果可衡量。

在选定的快餐店中，两位科学家还推出了两种形式的非金钱激励措施：社会认同和绩效反馈，作为金钱激励的替代方案。社会认同是指非正式的认可、关注、赞美，对个人或团体出色完成工作的由衷赞赏。绩效反馈则是以特定方式改变或保持绩效，提供过去绩效的定量或定性信息。这些信息对于雇员做好自己的工作很有帮助。

彼得森和卢桑斯的研究结果表明，金钱激励和非金钱激励都显著提高了该店的利润和客户服务质量，同时降低了员工离职率等。

有趣的一点是，尽管在这个快餐店采取金钱激励的条件很理想，但其至少证明非金钱激励的效果也很强大。具体来说，快餐店的平均利润率从30%增加到实行非金钱激励干预（9个月）后的36%；金钱激励使免下车取餐（drive-through）的服务响应时间加快了19%，而非金钱激励使得免下车取餐的服务提速25%；金钱激励使员工离职率减少了13%，非金钱激励使员工离职率减少了10%（见图12）。

这些研究结果与费尔和福尔克的研究结果一致。它显示了非金钱激励在塑造人类行为方面非常有效。费尔和福尔克分析了其中的三个因素：互惠的渴望、社会认可的渴望和对有趣任务的渴望。前两个渴望是社会性质的。许多研究人员认为，这些渴望是进化的产物，而且存在于所有人的心中。第三个渴望看起来源自人类大脑与生俱来的学习和进步的追求（费尔和福尔克，2002）。

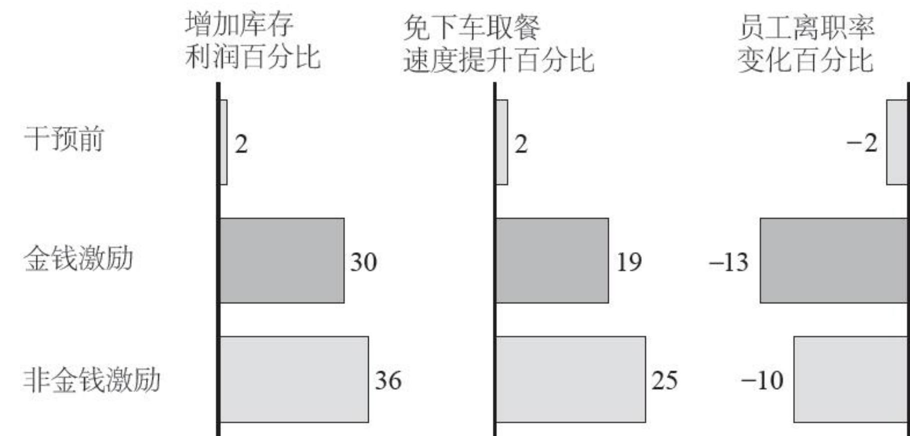


图12 金钱激励和非金钱激励的效果

资料来源：卢桑斯、彼得森，《金钱激励和非金钱激励对部门业绩结果的影响》，《应用心理学》杂志

建立有效的激励机制

总的来说，金钱似乎是万灵药，不仅对于招聘员工和留住员工很重要，对绩效文化培养也很重要。

如前所述，在金钱激励作用下被激励的行为能产生可衡量的直接结果，而当这种直接结果能影响公司利润或关键绩效指标时，最适合采用金钱激励。

金钱激励尤其适用于没有作弊空间，而且制度控制严格的情况。如前所述，金钱激励通常对于销售岗位很有效。

然而，金钱并不总是有效的激励方式。当已经具备足够高的薪资等基本因素时，金钱激励能产生的绩效提升效果反而最小，非金钱激励会成为更好的方案。非金钱激励包含了工作本身的成就、意义、认可、内在性质、自主性、成长机会和进步空间。以3M公司和谷歌为例，这两家公司为员工提供了“自由时间”，允许员工将其工作时间投入到自己的“兴趣”项目（pet projects）中。

因此，理想的企业制度应同时运用金钱激励和非金钱激励。非金钱

激励会产生极好的效果，但是从两个方面来看，非金钱激励的执行难度较大。

第一，运用社会认可和绩效反馈需要领导能力。社会认可和绩效反馈在以下情况中最有效：以积极的方式传达，符合相应绩效水平后立即提供激励，以图形或图表形式呈现，具体针对值得赞赏的行为（卢桑斯，1995；卢桑斯、克雷特纳，1985）。因此，领导者往往需要经过培训，才能有效施行非金钱激励。

第二，使用非金钱激励需要领导者有较高的诚信和道德行为水平。只有管理层领导能明确示范什么样的行为会获得赞赏时，非金钱激励的管理方式才有效。换言之，以身作则必不可少（迪宁和列维奇，2006）。

在更为普遍的情况中，对于金钱激励和非金钱激励而言，有效的激励系统需满足六个标准。第一，员工准确知道其作用和公司的期待。第二，人们有完成预期结果所需要的能力、权力、信息和资源。第三，员工确切知道“优秀”是什么样子的，所以释放更高绩效的关键因素就在于积极性和意愿，从而能够展现出所要求的行为。第四，将奖金与“良好”的行为和结果适度联系在一起。第五，组织运用公正和准确的系统，衡量结果和评估绩效（同时保证合规性）。第六，也是最后一个标准，人们就绩效是否偏离理想标准，以及以何种方式偏离，可以频繁地获得有建设性的反馈意见。

在阿米巴改革之前，盖亚的奖金制度10年来都没有真正变过。董事会批准的薪酬方案分为三部分：基本工资、绩效奖金和递延奖金。鼓励交叉销售、质量冠军这种特别奖金，属于专项奖金，从管理费用或营销费用中列支。

盖亚的基本工资水平较低，尤其是管理人员，低于同行业中位水平，因此管理人员的收入主要靠奖金。

绩效奖金和递延奖金的总额等于所在经营单元的利润创造乘以奖金提取比例。

阿米巴改革以后，划小了经营单元。比如从一个城市分公司为经营单元，划小到城市分公司里的若干个项目阿米巴团队。奖金的计算逻辑不变。

余勇仔细研究之后，发现了这种制度的问题：阿米巴团队过于关注自身的利润创造，而不主动合作、共享；过于关注当年的利润创造，不利于跨年的利润优化；过于关注开发项目的短期大额利润，而对运营管理类的细水长流型业务没有兴趣，对于培育暂时不赚钱的新业务更没有兴趣。

而大家都关注的短期利润、开发项目的利润，最主要的决定因素往往不是运营管理的精细度，而是投资这个项目的决策质量，以及市场周期、房地产政策等不可控变量。

余勇记得阿米巴组织的老祖师稻盛和夫说过，阿米巴团队的收入，更多的是和公司的整体利润挂钩，而不是直接取决于自己所在的阿米巴的利润。阿米巴组织的动力，不是来自收入最大化，而是工作本身的成就感和服务精神。阿米巴团队的业绩，决定了团队成员职业向上发展的空间，而不是收入。

然而盖亚搞组织改革的时候，为这个问题争论了很久，最终管理班子和设计组织方案的项目团队认为，中国和日本的国情不同。在发展阶段的中国，更应该打破大锅饭，多劳多得，才能提升经营效益。

余勇和佩佩饭后闲谈，说到这个问题时，佩佩这么总结：“两种看法都对，它们符合人性的不同侧面。你对于盖亚的管理层和员工的判断是什么？”

余勇左思右想，还真是吃不准。第二天一早，他就跑去一个项目现场，找员工谈谈。

到了晚上下班的时候，余勇一共谈了4个阿米巴团队，共12名员工。大部分员工看到总裁忽然出现，问了些神神道道的问题，先是不知所措，后来渐渐打开了话匣子。最后，余勇在笔记本上总结了这样几条：

·业绩提成不是万能的，但是大锅饭是万万不能的。

·奖金来源可以多样化：自己所在阿米巴的业绩，更大范围经营单元的业绩，公司整体的业绩，比例可以逐步调整。

·对于年轻人，职业晋升和学习、锻炼的机会重于奖金。

·奖金差距过大对于激励的作用适得其反。

·内部竞赛、排名的激励作用不亚于奖金。

·非物质的奖励（正式、非正式的肯定和鼓励，对家庭成员的关怀等）在一定条件下的激励作用大于奖金。

余勇又把傅斌等人找来："感谢你们在'工作的意义'项目中的杰出贡献。咱们盖亚人现在真正体会到了使命感。要长期保持这样的使命感，我们的分配制度就要和这个方向真正统一，不能让大伙儿奋斗的时候三心二意，更不能让奋斗者吃亏。能不能咱们再往前推一步，找找现在奖金制度的毛病，把这些毛病改了？"

把活派给傅斌的团队后，余勇自己跑去见了一位神秘人物。此人20世纪80年代开始创业，事业多次起伏。过去10年来隐居京城。闲来穿着布鞋，斜挎一个素面的布包，在中关村、宋庄等地找人喝茶。等闲人也看不出他究竟什么来路。知道他的人称呼他"毛总"，但是又有人说其实他并不姓毛。

余勇今天约了毛总，乃是缘起几天前在朋友家的一次偶遇。彼时余勇感叹了两句这年头人才难找，稍有经历的人要价都很高，真的雇来后，十有八九名不副实。毛总听了许久，忽然插了一句："没有好的机制，好的人不会来。"余勇本想就势请教什么是好的机制，不料对方却起身告辞了。

今天专程去毛总的宅子，余勇就是要问个明白。"毛宅"猫在东城区一个胡同深处。余勇下了车，走了快10分钟才到。四合院外边一棵大槐树，下午的斜阳给树上的乌鸦送去了暖意，更显得此处仿佛停留在时间之外。可谓"结庐在人境，而无车马喧"。

余勇说明来意后，毛总倒也爽快，劈头反问："在你看来，是资本雇用人才，还是人才雇用资本？"

余勇答："资本雇用人才。"

毛："那么真正有本事的人为什么不去创业，要被你的资本雇用呢？"

余："因为我不但提供资本，还代表着一个平台，可以募集巨量的资金，有千军万马可以执行复杂的计划，有历时多年建立的品牌备受政府

和客户的信任。”

毛：“如果你的竞争对手有更大的平台，你怎么和他竞争呢？”

余：“我的薪酬有竞争力，我追求伟大的梦想，我坚守价值观。”

毛：“如果这些你都做到了，为什么还愁找不到人才呢？”

余：“做得不到位。企业大了，充满了唯利是图、不符合公司价值观的人，薪酬虽然不低，却做不到公平。”

毛：“嗯。想不想听听我的人才雇用资本论？

“我从1993年开始做生意，当时因为大部分产品都是供不应求，赚钱很容易。每5年左右换一个主题，基本上也都赶上了各个阶段的‘风口’。但是因为没有下大决心做大平台，如你所言，企业规模也没超过十几个亿。我这个人喜欢找人谈天，自个儿琢磨问题，不喜欢带领千军万马，太麻烦。

“有那么几年，我已经处于半退休状态，总经理替我打理公司。我这个董事长上午打打高尔夫，下午在茶馆喝茶。兴之所至，找几个高管来谈谈。

“后来我去美国旅游，顺便拜访了几个供应商。其中有一位白胡子老爷爷，在车库接待了我。这家伙兴高采烈地告诉我，他八十多岁，已经是第四次创业了。然后不厌其烦地解释他的新产品，每一个细节如何用心，产品包含各种新功能，各种酷炫的参数，几乎秒杀竞争产品。

“你可以想象我当时惭愧的心情。我才四十多岁啊，就无心恋战，后半生干吗呢？于是我就开始用心，要把事业做大。但是你知道的，老板睁只眼闭只眼就算了，要是真较真，看这帮职业经理人做的事情没有一处顺眼。怎么办？这就是所谓‘经理人’的代价？

“有一天我突发奇想：有没有办法把‘经理人’变成‘所有人’？把伙计和掌柜的变成老板？

“于是我就琢磨着把我的股份分给大家。问题来了，我是送给他们呢，还是让他们买？公司还没有上市，如果是让他们买，多少价钱合适呢？持股范围是‘核心管理层’呢，还是更大范围，甚至所有员工？给股

份是依据历史贡献呢，还是根据岗位的重要性？新的人才加入时，股份怎么给？如果持股人离开公司，股份要不要回收，怎么回收？如果大量的人持股，公司将来还能上市吗？

“更要命的是，我自己还要不要一股独大？如果不是我控股，那这个公司听谁的？会不会搞成三个和尚没水吃？

“越想问题越多。问题的实质，就是我要不要挥刀自宫。多少次，我告诉自己，别发疯了，图什么呢？又有多少次，看着各种打工心态、吃里爬外，我想不出别的办法能够根本解决问题。人啊，就怕一个念头进入你脑子里。不真正试一试，怎么能甘心？

“我仔细研究了华为、阿里巴巴这些员工普遍持股的公司，很多原则越来越清晰。但还是有一点吃不准：这些公司都是从创业的早期就开始员工持股，而我的公司呢，已经快20年了，一直都是我一股独大。公司有三千多人，而且人员素质参差不齐，从年收入百万的金领，到月收入数千的一线工人，这点股份，怎么分才合适呢？

“你猜后来怎么着？

“我把公司一拆为二。一块是成熟业务，不会有太大的发展，提高效率就好。对于成熟业务，我不搞大范围股改，而是让几个核心人员认购了股票，卖了40%的股份给一个PE基金，让基金的人设计个管理层对赌方案，放手让他们去做。

“另一块是新业务，成立了单独的新公司。我对新公司的所有岗位进行全员竞聘，一共只有不到20个人上岗。剩下的空缺，我从公司以外找。

“找着找着，我就发现，真正有能力的人，是不会来给我打工的。就好像他是一颗星星，我也是一颗星星，他不会想要来围着我转。

“补充一点背景啊，我这个新业务是要重构原来的行业，从产品设计开始，到渠道，都是所谓的粉丝经济，众筹众包。但是真正从头到尾整明白这一套玩法的人其实没有。我有一些行业经验和人脉，需要一些互补的人才：搞网络营销的、搞大数据分析的、搞设计的，这些人都不在我原来的圈子里，而且也不是我这个年龄组的。

“我花了快一年，深入地谈了几百个人，终于凑齐了七个人，包括我自己。现在这个七人团队，没有一个人是我原来公司的。我们之间有一个章程，我大概讲给你听听啊。

首先，共同的目标是重构原来的行业，成就一代又一代的优秀人才，成就一家伟大的企业。

“其次我作为启动资本的提供者，保留董事长一职，但不任CEO。我的主要任务是务虚：设计公司机制，守护公司价值观，组织董事会。业务上的事情，我的合伙人比我强太多了，轮不到我插手。

“公司不上市，做满两年的员工都可以认购股份。所有这一套持股的办法，基本照搬华为。

“公司虽然不上市，但是有外部董事会。董事们也认购公司股份，而且他们都是我们几个合伙人推荐的全球企业领袖。由于我们真的让董事会决策，所以这些“《财富》五百强”企业的董事长或者CEO也特别认真地履行董事职责。

“以CEO为首的七个核心管理人员组成第一届执行委员会。公司章程规定了详细的执委会选举、决策、退出程序。

“你可能要问，说了这半天，究竟这一套是不是代表了先进生产力？我可以说，我们杀进这个行业不到三年，已经做到市场份额第一，利润率第一，而且跨界进入了好几个相邻的行业。

“所以你看啊，我们公司的核心优势，首先是治理，其次才是管理。

“那么现在我问你，我这个资本家，是我雇用人才，还是人才雇用我呢？”

余勇走出“毛宅”时，已经到了上灯时分。看着满城灯火，余勇忽然觉得特别敞亮，好像一觉醒来后，发现自己的近视眼奇迹般地被治好了。

一个多月后，傅斌的小组带来薪酬改革的方案。余勇听完之后心里很踏实：方案完全符合自己调研之后笔记本上记下的原则。同时，他也知道，和毛总的改革比起来，这一切都是充满妥协的次优解。

春风沉醉的一个晚上，余勇和曹艳玲坐在一个餐厅的四合院里喝茶，细细地翻看薪酬方案的细则。而他的心，已经飞到了盖亚的下一个篇章。

第十章　快速学习者

新业务要做大，靠原有的队伍行不行？大企业面临“创新者的窘境”，这就是走下坡路的宿命？余勇从谷歌公司学到，创新来自不断从犯错中学习。问题是，大公司对错误的容忍度有限，对小业务老是做不大的耐心更有限。是千军万马押上一个没有把握的业务，还是赌一场大型并购？

1980年，在强生公司涉足消费者光学产品之前，其公司高管开展了战略调查，选定隐形眼镜作为前景不错的新发展领域。该领域的增长前景广阔，行业内尚未出现稳定而强大的领军企业，该领域与强生公司的渠道实力和消费者口碑很吻合。

为了将这个想法付诸实践，强生公司采取了探索性的第一步。1981年，强生收购了Frontier隐形眼镜公司，这是一家市值为5000万美元的小型隐形眼镜公司，占硬性隐形眼镜市场不到5%的份额。Frontier隐形眼镜公司生产的硬性隐形眼镜，以传统的两步成型和研磨工艺制造完成。这次小规模收购成为强生学习隐形眼镜业务的起点。

收购后不久，强生公司另一个业务部门的经理遇到了研发软性隐形眼镜工艺的丹麦科学家，意识到这项新工艺可能会为整个行业带来变革，这位经理第二天就飞往丹麦。他后来成为强生Vistakon隐形眼镜公司的总裁。Vistakon公司买下了这项新工艺，根据理论指导，将新聚合物注塑成型为隐形眼镜，并通过紫外线固化。这是新型的一步式工艺，可以大幅减少隐形眼镜的生产成本。

Vistakon意识到可以将抛弃型隐形眼镜以实惠的价格销售给对硬性镜片失望的消费者。强生公司还必须努力克服抛弃型隐形眼镜生产中注塑成型技术的局限性。而NYPRO是能够生产人眼需要规格的注塑成型镜片的少数几家公司之一，Vistakon花了很多功夫，终于与NYPRO结成了合作伙伴关系。

在收购公司后的头三年，强生公司学习了大量隐形眼镜行业的知识。强生必须获得一些独特的技术和制造工艺，才能避免遭遇竞争对手的攻击。一开始强生在技术和制造工艺上投入不多，但在接下来的几年

中，强生投入2.5亿美元携Surevue隐形眼镜进入市场，还投入2亿美元开发和推出Acuvue日抛隐形眼镜。到了20世纪90年代中期，隐形眼镜已经成为强生的高利润业务部门。到了2000年，强生成为世界上最大的隐形眼镜生产企业。

强生创立的隐形眼镜业务部门就是基于现有能力（例如分销实力和消费者信誉），把握创造财富机会的极佳例子。本案例由麦肯锡资深顾问梅尔达德·巴格海、斯蒂芬·科利、戴维·怀特以及《增长的炼金术》的作者共同研究和撰写（巴格海、科利和怀特，1999）。

然而，我们往往没有意识到，能力也会制约发展和组织的适应性，也能成为重要的组织僵化因素之一。这将是我们分析的第五个，也是最后一个因素。

定义能力

巴格海、科利和怀特都相信公司的能力能带来业务增长，发挥竞争优势，把握机会创造财富。根据广义的定义，能力涵盖了一家公司拥有的所有资源。巴格海、科利和怀特将能力分为四种类型：运营技能、专有资产、外向拓展能力和特殊关系（巴格海、科利和怀特，1999）。

第一，运营技能。运营技能是植根于公司人员、制度和流程知识中的能力。这些技能对企业生存发挥了基本的作用，通常被称为核心能力。核心能力可能包括制造能力、营销能力、研发能力或产品设计诀窍。

第二，专有资产。专有资产是难以复制的实物或无形资产，并为其所有者提供竞争优势。专有资产包括分销网络、品牌和信誉、客户信息、基础设施和知识产权。

第三，外向拓展能力。有些组织具备了广泛适用的成长支持能力，比如收购、交易结构设计、财务、风险管理和资本管理。运营技能往往与每一个公司的业务具体相关，这些成长支持能力更加普遍，在不同市场或业务部门之间可通用。由于其广泛的适用性，经常在企业的总部中心发展，使其可适用于该企业的所有业务部门。

第四，特殊关系。关系可以是重要的能力。例如，现有的客户关系可用于通过交叉销售提供增长机会。与具备高能量的个人、企业和政府的关系可能会带来前所未有的机会。特别是，关系可有助于进军新的行业和地区，并产生交易。

能力制约适应性

基于现有资源和开发新资源成立公司的概念并不新颖。这个概念可追溯到英国经济学家伊迪丝·彭罗斯。她先后在约翰霍普金斯大学、伦敦经济学院和法国的欧洲工商管理学院任教。

在约翰霍普金斯大学时，彭罗斯参与了公司增长的研究项目。她得出结论，即现有理论不足以解释企业如何发展壮大（拜因霍克，2006）。

1959年，彭罗斯出版了著作《企业成长理论》。

在关于公司成长的理论中，彭罗斯博士写道："公司的成长速度受制于重要的组织限制。比如，变革管理所需的人力资源都只在个别下属企业，而且公司内部很少存在相关人力资源。公司扩张需要招聘更多新的人力资源，而新员工无法在一夜之间就充分发挥其效用，因此公司的成长过程受到了动态约束。

彭罗斯将公司成长能力与可用资源和资源的需求联系起来。

企业能把握的业务突破机会往往受到业务边界的制约。这些机会取决于现有资产和资源。比如，汽车制造商不太可能具备开展隐形眼镜业务的能力和资源。不过，这些公司可以实施其战略，开发具有一定关联性的新资源和能力，以开辟新的业务领域。

拜因霍克将战略实施和能力发展之间的关系称为"资源和业务战略的共同进化"。这种关系产生了组织如何适应和对环境变化产生反应的路径依赖（拜因霍克，2006）。一家轮胎制造商无法一夜之间就变成个人电脑的高科技制造商。

快速构建能力

鲜有公司具有在新业务和新环境中取胜的必备能力。但是在战略上，在培养能力方面，公司可以考虑四种方法，按下“快进”按钮。

第一，企业可以培养“快速突破”的能力。正如我们在第四章和第五章所见，深入基层解决问题，在关键岗位配备自信的人员，为组织流程引入变革，能够快速提高新能力的构建。

第二，企业可以借用能力。企业可以通过建立联盟、伙伴关系或签订许可协议从其他机构借用相应的力量。

第三，企业可以购买能力。企业可以通过雇用新人，采购更多技术，或收购整个公司，以购买能力。

第四，公司可“储备”备用能力。通过在潜在利益领域的风险投资或若干小型战略举措，公司可获取超出当前战略实施所需的大量能力。

“储备”能力意味着做实验。这意味着并行实施不同的策略，即使这些策略之间存在竞争。20世纪80年代后期微软的战略就是实施这类战略的最佳实例。微软为了赢得和保持操作系统市场的领先地位，在同一时间实施了六种策略（拜因霍克，2006）。

另一个例子是在20世纪80年代汇丰银行实施的区域扩张战略。汇丰银行比竞争对手更早进入了众多新兴市场，而非集中于少数国家。因为汇丰银行不知道哪个市场最终会发展壮大，成为有吸引力的银行市场。汇丰比其他竞争对手身处更多市场，就会使汇丰有更多机会“在对的时间把握住对的市场”。

然而人们不喜欢在组织范围内进行实验。实验可能会失败。大多数企业都不奖励失败。为了促进实验，领导者需要基于标准而非基于结果做出评估。他们可能要问这样的问题：“大家如何投入地做实验？开展过多少次实验，如何从努力、风险评估和所犯的错误中吸引教训？”

如果组织不奖励聪明的实验、冒险，或结果不令人满意，这个组织就很可能失去宝贵的、勇敢的、创新的人才，也会失去其所最需要的适应能力（海费茨、格拉晓和林斯基，2009）。

盖亚的新业务事业部处境很尴尬。对照“创新者的窘境”的描述，每一条都很吻合：

·传统业务利润颇丰，新业务仍然亏损，因此得不到重视。

·新业务面临与传统业务完全不一样的竞争对手，用低价甚至免费的模式颠覆盖亚，而盖亚下不了决心自我颠覆。

·新业务的人员基本上全部来自公司内部，思维方式和技能都无法满足新业务的需要。

因此，新业务事业部的CEO廖冠群很不情愿参加总裁办公会。他感觉和盖亚其他高管的共同语言越来越少。而且随着时间的推移，他常常因为业绩乏善可陈而遭到有意无意的鄙视。其他高管虽然不懂自己负责的养老、社区服务等业务，却从来不吝于提出各种不靠谱的意见，甚至是要求。

最糟糕的是，公司的考核和薪酬制度仍然脱胎于传统的地产业务。新业务如果套用利润、ROE（净资产收益率）等地产业务的考核指标，那兄弟们就完全拿不到奖金。虽然在薪酬改革之后新业务事业部的收入水平还比较体面，但是感觉好像是受了兄弟单位的施舍，心里那个窝囊。

薪酬改革完成后的第一次总裁班子会上，运营管理部受余勇委托做了一个新业务事业部的调研报告。薄薄5页纸的报告里指出，盖亚新业务虽然取得了众多令人振奋的成绩，但是市场拓展缓慢，业务模式不清晰，仍然处在从0到1的摸索阶段。

余勇回应说：“盖亚的新业务承载着集团未来的希望，我们有责任从整个集团找原因。大家说说看，怎么才能帮助新业务事业部成功？”

李凯文首先发言，剖析新业务事业部面临“创新者的窘境”，因此要更加独立。

王贵仁则不以为然，他主要强调新业务和传统业务之间的协同效应，以及新业务面临相当的风险，因此需要依托大集团并加强管控。

曹艳玲则是担忧新业务迟迟不能赢利，而且不纳入集团的预算管理，这种空头支票的状态不可持续。

吕良玉则援引商业地产事业部的例子，建言新业务要稳扎稳打，不能冒进。在完成从0到1的探索之前，不能把不成熟的业务模式放大规模。

童军素来和廖冠群不太对付，这次也直言不讳："做新业务的人都是传统业务转过去的，而且都不是原来单位最优秀的人，这怎么可能做出好东西来？你看彩生活、房天下这些颠覆者，都不是传统的地产人。人家是互联网思维，羊毛出在狗身上。免物业费，但是从社区电商赚钱；超低中介费，但是从流量赚钱。咱们呢，老是想着怎么依托盖亚自己的小区，原有的客户资源。我看，这还是传统的地产思维：重资产、资源导向。这么下去只有死路一条。真正的出路，在于怎么用互联网思维，创出一条新路来。"

廖冠群涨红了脸，眼睛看着桌面，双手紧攥着椅子把手，脱口说了一句："你说我用地产思维做新业务死路一条，要用互联网思维。那我问问在座的各位，互联网思维是什么，谁能给我一个定义让我学习学习？"

一片沉默之后，余勇想打个圆场，挣扎着给了一个回答。但是他听到自己的声音空洞无力，从廖冠群的脸上也清晰地读到了"鬼扯"两个字。

是啊，这互联网思维好像是青少年谈性行为：人人都说得眉飞色舞，但没几个人真正做过。

余勇决定跳进去搞个明白。

第四篇　反僵化

第十一章　真伪“互联网＋”

BAT、雷军、KK、李善友……什么是“互联网＋”？盖亚集团怎么拥抱互联网？如果美国、日本的地产同行受互联网影响很小，那么盖亚集团为什么要这么把互联网当回事呢？余勇来回摇摆好久，做了一个重大决定。

余勇以每周一本的速度，通读了十多本互联网思维的大神级著作，包括《失控》、《指数型企业》、《平台战略》等，每天听《罗辑思维》、《吴晓波频道》，参加七八场颠覆式创新的研修班和私享会，每个周末找互联网公司的牛人取经。

如此恶补了两三个月，余勇渐渐在头脑中整理出了一个框架。

所谓互联网思维，在不同的行业有各自的体现方式。共同点有一条：摩尔定律带来的计算技术进步，以及互联网的去中心化本质，催生了对于各个行业原有的“垄断利润”的颠覆。

在新的行业秩序下，会产生新的垄断利润来源。比如，原来的垄断利润来自牌照许可，现在则来自海量交易数据中蕴藏的客户信息。

因此，多个传统行业里，人到中老年、功成名就的企业主、CEO，纷纷恐慌，猜测“跨界打劫”从哪个意想不到的角落袭来。

大量的书籍、案例似乎都在指导企业如何创业，成为一家真正的互联网公司。但是这些论述似乎都忽略了一个问题：传统行业里有一定规模的企业，甚至是相当成功的企业，很难照搬腾讯的经验实现“互联网＋”。

事实上，到目前为止，传统行业的大佬们投身移动互联网“二次创业”的，也鲜有成功案例。这似乎应了一句老话：“大企业占据了所有方面的资源优势，如果创新那么容易，创业企业还有什么戏？”

那么，传统行业的企业，如何拥抱“互联网＋”呢？

余勇偶然看到《麦肯锡季刊》上的一篇文章《提高你的数字商》，

似乎找到了一点眉目。

下面是《提高你的数字商》一文的节选：

为了更准确地理解当今企业面临的数字化问题，麦肯锡对全球150家企业进行了深入的诊断调查。我们通过评估与数字化战略、能力以及文化相关的18项做法，为企业的数字化成熟度制定了一个单一、简单的衡量标准，可称之为数字商（DQ）。该项调查揭示了目前大型企业的各种数字化表现（见图13）。

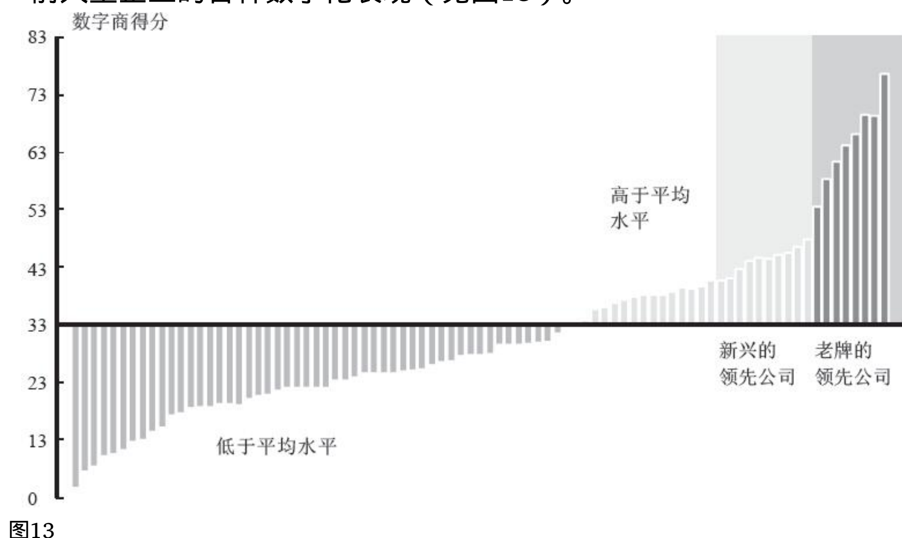


图13

资料来源：2014—2015年麦肯锡企业数字商调查

通过对大型企业的数字化表现进行检验，我们总结出四条建议：

第一，老牌企业必须认真考虑可以采用的战略。老牌企业不能只是把“数字化”作为现有业务的补充，而必须要全力投入打造一个清晰的战略。

第二，成功取决于能够对与战略契合的相关数字能力进行投资以及投资的规模。

第三，大数据分析、数字内容管理以及搜索引擎优化等技术能力至关重要，但强大的、适应力佳的企业文化可以帮助弥补技术能力的不足。

第四，必须将组织结构、人才培养、投资机制以及关键绩效指

标与企业所选择的数字化战略相结合。

对于力图跟上数字时代的老牌企业而言，上述四条建议是其进行团队管理的进阶路线图。当然，需要做的还有很多。

制定正确的战略

企业的领导者必须正确理解“数字化”的含义。成功的起点在于数字化战略清楚明确且连贯一致，并可以完全融入企业的总体战略之中。没有这方面的深度契合，所有的后续动作都会劳而无功。在我们的诊断数字商的18项做法中，领先企业与表现一般的企业在与战略相关的做法上偏差最大。

数字化的领先企业不仅包括移动互联网时代的“颠覆者”，例如优步，也有在传统领域塑造生态系统的企业，例如约翰·迪尔公司以及希布斯梯德公司。但高科技“独角兽”的战略并不适用于老牌传统企业。

传统企业要迎头赶上，必须回答三个关键问题。第一，最值得关注的数字机遇在哪里，威胁来自哪里？第二，数字化变革最快将于何时发生，规模可能会有多大？第三，积极拥抱数字化机遇并重新分配资源以远离最大的威胁，有哪些最佳对策？对于第三个问题，绝大多数企业会采取以下更有针对性的战略，例如：

对自身的商业模式做小范围革新，以进入一个全新领域或重新界定现有空间。例如，平安银行成立了基于数字的橙e网，为年轻消费者提供简单、高回报率的金融服务产品以及一分钟账户注册，完全摆脱了传统的分支网络以及复杂的产品组合。

快速跟上，激流勇进，获取行业演变所创造的价值。英国百货商店约翰·路易斯采用体贴入微、针对性强的“实体与虚拟结合”手段，忠实客户可以在官网下单，然后到门店以及社区经销店提货。

积极对资源进行再配置，把受数字化威胁的资产转变为具备数字吸引力的资产。德国鲍尔媒体集团对内部资源进行了系统性的重新配置，将资源调离可能受到冲击的虚拟媒体资产，对具有数字化优势的资产组合加大投资。其整体营收基础虽有所收缩，但实际营收增长率得到显著提升，市盈率也有所改善。

通过数字化的途径和工具，提高现有商业模式的效益。比如，迪士尼公司针对其度假村、主题公园的游客开发了一系列数字化工具，包括游客可以预约主题公园游玩项目的快速通道系统，以及利用极具技术含量的魔力腕带（MagicBand），解决预订困难的问题，方便游客在迪士尼安排行程。约有50%的迪士尼游客选择佩戴魔力腕带。在2013～2014年的节日期间，魔力腕带高效的行程安排功能为迪士尼神奇王国度假区每天多接待了3000名游客。

企业一旦有了考虑周详的战略，就必须全心全意投入其中，不能再进行小修小补。

投资建立大规模的能力

某些数字化能力（尤其是为其他关键流程及工作奠定基础的能力）至为关键，最重要的当属模块化的IT平台以及快捷的技术交付能力，要想在瞬息万变的移动互联网时代跟上客户，就必须拥有这些能力。我们调查过的大多数企业在IT平台方面差距巨大，这表明企业普遍未能在IT及资本化投资计划中优先发展数字举措（而这使差距变得更大）。

在我们的调查中，利用数字化手段吸引客户、提高成本效益的能力具体表现在以下四个方面：

用数据驱动更好的决策

数字化企业之所以能脱颖而出，是因为当客户进入数字化消费决策过程时，企业能够跟上客户的脚步。例如，通过快速、动态地整合人口统计资料、购买记录等结构化数据和社交媒体、意见分析等非结构化数据，这些企业能够预测逐渐兴起的客户行为模式，然后定制相对应的与客户互动的方式。它们巧妙地对企业内外的可用资源进行评估，并将其用于和市场密切相关的事项。

2012年，生产抗流行性感冒与流感药物的利洁时集团使用来自医学网站WebMD（当时每月有近3200万的访问量）的资料，对美国各地的感冒与流感症状进行跟踪，并预测了可能爆发的地点。然后，该企业针对特定地区发布了特定症状的广告，并推出促销活动（包括免费送货到家）。随着感冒及流感易发季节的到来，这项举措在4周时间内就取得

了显著成效，与上一年相比，利洁时集团在美国的咳嗽药和感冒药的销量提高了22%。

客户沟通能力

为了给客户带来更多有价值的体验，领先的数字化企业大力引入有助于加深品牌与客户之间联系的技术（如App、个性化以及社交媒体）。与客户的深入联系还可以为产品开发提供指南。

比方说，博柏利在2009年推出风衣艺术展，鼓励客户浏览其在线平台并上传他们穿着风衣的照片。众多购物者与时尚专家通过电子邮件和社交媒介对这些照片进行评论、点赞和分享。用户也可以点击查看博柏利主页进行选购。这些创新做法渐渐在企业扎根。博柏利的这一做法以及其他方面的创新使其年度总收入在6年中翻了一番。

流程自动化

领先的数字化公司致力于将精心定义的流程进行自动化转型，并通过一系列的发布展示进行测试—优化，从而实现迭代。成功的流程自动化变革始于在不考虑目前限制条件的情况下设计出每个流程的未来状态，比如将周转时间从几天缩短到几分钟。对未来状态进行描述后，再重新引入相关限制条件（比如法律法规）。

通过这种方法，一家欧洲银行将其开户所需时间从两三天缩短至不到十分钟。同时，该银行通过将在线计算器与其信用评分模型进行连接，使贷款申请流程中的要素自动化，这样一来，客户在一分钟内就可以得到初步报价。这样的体系在降低成本的同时极大地提高了客户满意度。

双速IT

传统的IT架构难以满足数字化产品创新所需的快速测试、试错、学习、调适以及迭代，而如今的消费者预期又给IT组织带来一系列压力。我们的诊断表明，领先的企业既有为快速结果交付而设计的专项高速IT能力，同时也保留了原有经过优化的、能够支持传统业务运营的能力。

在某些情况下，这样的IT架构与IT组织本身基本上是以不同的速度运转的。面向客户的技术是模块化的且非常灵活，以便进行快速运作，

例如在数天内开发、部署新的微服务，或在短时间内给客户带来动态、个性化的网页。另一方面，核心IT架构是为管理交易、支持系统所需的稳定性和弹性而设计的。我们要优先考虑高质量的数据管理以及内置的安全性，以保证核心业务服务的可靠性。

一家英国金融机构通过双速法提升了其零售银行服务。该银行新开设了一间具有创业文化的发展办公室，运用敏捷工作流程对新产品进行快速测试及优化。为了长期支持这项能力，银行同时发展其服务架构，以加快面向客户的新功能的发布速度。

敏捷文化

虽然强大的技能至关重要，但企业可以通过向其传统文化中增加速度、灵活性、外部导向以及学习能力，在一定程度上弥补相关技能的缺失。多数数字商较高的企业，其成功的秘诀在于采用了DevOps（Development和Operations的组合，一组过程、方法与系统的统称）、持续交付以及敏捷等软件开发活动中倡导的测试学习法。这些方法过去被限制在商业环境的边缘地带，如今则将协作、合作的意向带到核心人才的互动中。

测试学习法包括自动化、监控、社区共享以及协作，能将过去相互孤立的职能及流程统一到快速发展、产品导向的文化之中。通过推进技术举措与产品的共享负责制，这样的环境实现了数据民主化，将复杂性降到最低，促进了资源的快速重新配置，并且使IT系统具备了可重复使用、模块化及交互操作的特点。要推行这样的文化，高管们可以将工作重点放在以下四大关键领域。

外部导向

当企业培养合作文化时，它们将参与到更多合作、学习以及创新的圈子之中。在这些圈子、生态系统内，多数老牌企业可能无法扮演塑造者的角色，但可以在更大范围的生态系统中，通过生产或后勤等具体模块的工作，扮演其他价值创造的角色。

企业之外的合作并非只能出现在大范围协作的环境中。企业同样可以通过与客户、技术提供商以及供应商进行小范围合作而获益。此外，

企业还可以动员编外人员，即分布在共同利益与目标的圈子中的人才。例如，SAP（德国一家软件公司）在其开发的用户社区中发起动员，以帮助其发布NetWeaver软件（SAP所有应用的技术集成平台）。

风险偏好

我们的数字商研究表明，数字化领先的企业对大胆举措的风险偏好相当大，而落后企业的高管声称他们的文化反对冒险。随着社会数据的增长，不确定性与日俱增，企业必须尽早果断做出决定。

试错并学习，放手去做！

敏捷文化的核心是试错—学习的观念及产品开发方法，它可以有效地应用于或融入老牌企业从事的几乎所有项目或流程之中。领先的数字公司无须苦等发布拳头产品的成熟条件，也不需要等到产品发布后才得到市场反馈，它们可以通过快速向市场推出产品来进行学习、跟踪以及做出反应，然后权衡利益，收集消费者反馈，并追求不断改善。

比如，诺德斯特龙设立了创新实验室，通过一系列的七天实验，不断发布面向客户的新举措。为了构建帮助客户购买太阳镜的App，创新团队在零售商的西雅图旗舰店建立了临时营地。营地摆上纸质的App原型，购物者就像在逛实体商店。客户反馈那些他们觉得最好用的特点，指出原型中的问题或非直观元素。编程人员根据这些信息进行实时调整，然后为客户发布全新的App在线版本，并当场进行测试。在为期一周的持续调整、重新发布之后，新的App就可以使用了。

内部合作

沃顿商学院的亚当·格兰特认为，最能预测团队效能的指标是同事们在互惠的工作安排中互相帮助的总次数。然而，在公司提高数字商的过程中，合作文化甚至更为重要，因为很多企业没有现成的数字化系统，无法将客服、运营、供应链管理以及财务呈报等传统上相互孤立的组织职能统一起来。

在我们调查的150家公司中，只有不到30%的公司拥有高度合作的文化。令人欣慰的是，提升空间很大。比如技术方面，通过转向基于云的虚拟化环境，企业可以营造合适的氛围，让团队团结在一起，共同进行实验、修改以及创新。这样一来，在对客户体验的数据进行评估后，

他们就可以快速学习并做出决定。

组织与人才

除了战略、能力以及文化，领先的数字化公司在人才、流程以及架构方面的很多做法是趋同的。

不拘一格降人才

有时候，数字商高的企业会觉得，管理团队中需要一位能够将业务、营销知识与技术专长相结合的数字领袖。但是，尽管高层领导很重要，最关键的还是中层人才，这个“接地气”的群体提出或否定数字化举措，并最终负责将产品、服务和信息带入市场。

在当下的环境中，要找到这样的人才并非易事。为了更好地发现人才，企业必须承认，在大多数情况下，至少在数字化转型的早期阶段，数字能力要比行业知识重要得多。可惜，在我们分析的企业中，只有35%的数字人才在加入目前供职的企业之前拥有数字化领域的经验。

数字商高的企业同样在人才培训以及培养方面富有创造力。比如，宝洁公司在许多年前就和谷歌开展员工交换，由此强化了宝洁的搜索引擎优化能力，而互联网巨头谷歌公司也获得了更为深入的营销知识。这样的人才交换机会在为相互合作的公司拓展方法及可能性的同时，还培养了相关的能力。

企业在培养数字人才时，需要提供合适的激励措施及清晰的职业发展路径。在这方面，一些老牌企业的优势或许更大，因为年轻人似乎非常渴望帮助时装、豪车、新闻杂志等品类的标志性品牌赢得数字化受众。如果企业能够在这方面有所作为，就能形成一个良性循环：对优秀人才的培养吸引更多人才加入，让组织可以在原有的基础上快速发展起来，确保拥有一大批数字领袖，而这一群体的形成可以在未来吸引更多类似的应聘者。

实时跟踪进展

领先的数字化企业频繁监测并交流数字化的关键绩效指标，有时甚

至实时进行。当星巴克发布新的支付系统时，经理录下交易过程并与员工进行交流，以调整结账流程。这样的反馈可以使每笔手机支付交易或银行卡交易时间缩短10秒，员工可以更快地售出产品，从而减少客户每年90万小时的排队时间。

非传统组织架构

数字商高的企业会谨慎并精心地构建能反映其在数字化转型中地位的组织架构。有的企业承认，它们对核心业务的转型不够迅速，无法实现新的数字化增长。而许多传统媒体已经从成熟的内容运作中成功开拓出数字化业务。施普林格集团优先将数字化业务作为其最近重组工作中主要的组织原则，这种方法有助于催生独特的文化、业绩管理制度以及不断增长的数字业务所需的管理方式。与此同时，施普林格集团实力雄厚的传统业务也可以做出调整和提升，以便进入全新的数字化时代。

廖冠群盯着余勇，怔得说不出话来。

对于新业务事业部，余勇抛出了四条方针。每一条都颠覆了廖冠群的认知。

方针一：组织创新先于业务创新。而治理结构的创新先于组织创新。因此，盖亚的新业务事业部将从盖亚集团分拆出来，引入专业投资机构和相关产业的战略投资者。根据新的投资者意见，重组董事会和高管班子。

方针二：利益一致才能力出一孔。盖亚集团的原高管团队（约50人）将设立合伙基金，持股新的公司，确保原有业务对新业务的支持。新公司仿照硅谷的创业公司实行全员持股计划。

方针三：解决客户痛点先于商业模式。如果不能解决客户痛点，即如果不能向客户提供比其现有选择好10倍的体验，就不投入市场推广资源，仅做小范围孵化、实验。

方针四：市场是检验业务的唯一标准。如果新业务在投放市场两年后，还是只能依托于盖亚原有的客户资源或者资产，那这个业务或者终止，或者并入盖亚集团原有的业务单元。

廖冠群愣了半晌，绷着嘴唇说：“你这个纯粹是纸上谈兵，不具有可

操作性。”

顿了顿，他补充道：“我问你，新业务现在不赚钱，你引入什么样的外部投资者？就算有人投资，他也一定给一个很低的估值。盖亚已经累计投入了不止5亿元，对方会认可超过5亿元的估值吗？为什么不等业务做大一些再说，也不至于便宜了外人？”

余勇点点头：“你说的很对。我和一些搞风险投资的朋友谈过，他们给出的估值远不及我们的累计投入，更不要说心理预期的价位。问题是，一年过后、两年过后，我们投入更多了，市场就会给我们更高的估值吗？如果这个缺口更大，怎么填呢？谁来填呢？

“我和老韩通过电话了，我俩都认为，现在确认一点损失，还承受得起。新公司重新出发后，有合适的创业团队，专业的投资人，从事的业务符合未来的方向，前途不可限量。而如果继续像现在这样，绑死在盖亚的大系统里，机制、授权都不对，真正的牛人不愿意来，对盖亚的股东，对你的团队，都是不负责任的安排。”

好容易说服了廖冠群后，余勇开始和董事会沟通。出乎意料的是，外部董事们无一例外地表示反对。

理由其实也很简单：这些新业务作为给投资人讲的“故事”很有吸引力，对盖亚的股价有支撑，如果现在分拆出去，估值又偏低，说不定还会产生少量的资产减值，冲击利润。这样做不符合投资人利益。

余勇实在无语。看来没法跟这些人讲什么诸如沉没成本、投资者信息不对称之类的道理。

一个月后，盖亚人的微信群中，同时被三篇文章刷屏：

第一篇：《盖亚要逆天——引入××保险、重构养老全产业链》

第二篇：《盖亚物业嫁入豪门》

第三篇：《光荣与梦想——廖冠群辞职信》

余勇带着与××保险和××物业墨迹未干的合同，从深圳回到北京。虽然筋疲力尽，但是他心情非常轻松，好像一个小学生放暑假回家

一样。

孩子们已经睡了，他和佩佩各倒了一杯酒，默默坐在餐桌前。

“你不是总好奇盖亚的互联网战略吗？现在我可以回答你了。

“住宅房地产开发业务和互联网基本没有太多交集。为什么？因为客户数量少，交易属于低频次、高金额。客户的痛点往往在产品和周边的配套。单单通过互联网和计算技术的创新没法针对痛点产生好10倍的体验。和互联网的交集，目前主要体现在营销环节：怎样更好地利用互联网营销渠道。‘众筹颠覆开发商’这些提法，理论上可行，但是监管障碍太大，相当长时期内还是个营销故事，谈不上颠覆。

“相反，围绕居住的其他场景能够产生高频次的客户，比如物业服务、养老服务等等。

“但是如果仅仅局限于盖亚自己的小区，客户数量仍然很少，也就几十万吧。不要说互联网巨头们上亿级的活跃用户量，相比大部分金融或者零售企业数千万的客户，也是不值一提的。

“而物业、养老这些高频次、低金额的服务，客户数量一定要上两个数量级。怎么做呢？要么自己能够提供好10倍的‘爆款’服务，在点上突破，实现客户数量的指数级增长；要么就和客户基数很大的伙伴合作，一起在大的客户基数上优势互补，打磨更好的服务。

“这些年来，盖亚的新业务事业部没有走出盖亚自己的小区。没有‘爆款’产品。有些服务在几个项目上做得不错，算是‘爆款’的雏形，但是远远没有形成技术和标准体系的支撑，放大到几十个、几百个、几千个项目上就无法想象了。所以，新业务要做大，一定要走合作的道路。

“想清楚这些并不难，难的是战略和人的匹配，‘搭班子、定战略、带队伍’嘛。廖冠群自己对养老业务很有热情，能够用工匠精神去钻研，但是他没有搭一个好班子，管理又太‘军事化’，说一不二，身边都是一些听话的小人，有能力的人不会跟着他。

“因此，当我和××保险、××物业谈合作时，对方明确提出，廖冠群可以继续担任总经理，但是核心管理人员要换人。

“廖冠群本来就不认同我的思路，认为是被人家‘收编’，加上对方上

来就要换他的人，压根儿就谈不拢。

“虽然养老业务的几个项目负责人还稚嫩一些，但是我宁可给他们机会做这个业务的合伙人。昨天廖冠群的辞职信你也看到了。我读了不下5遍。直到现在，我也不知道自己是不是犯下了大错。

“他是真君子，‘交绝不出恶声’。我把他的递延奖金、股票都兑现给他。他要创业，这些本钱也足够了。同时，我也答应他，如果他的部下有愿意离开盖亚跟随他的，我都不会阻拦。他很硬气，当下回答我，两年之内，一个人都不带。

“那天晚上，我们聊到很晚，两个人哭一阵，笑一阵。像这样的人，真的很难得啊。”

第十二章　恢复活力的秘密

盖亚和余勇的故事还在继续。三年的探索、挣扎、迷茫、押注，余勇收获了什么？这里面有什么规律性的东西，超越了个人体验、单个公司的历史、具体行业的特定情境？

组织不仅会僵化，还会死亡。这是因为随着组织的成长和成熟，会在个人和组织层面产生僵化。僵化的过程似乎进展缓慢，但不可避免，而且自然发生，类似于有机生物老化的过程。

看起来老化是自然而然的事情，但事实并非如此。组织老化并不是自然过程。个人和组织的僵化是人为产物，源于两个方面：人的大脑以及人类组成的组织结构。

第一，我们的观察结果表明，人脑一般因为偏见、缺乏自信和习惯而形成僵化。正如我们前面所见，人类大脑受限于大脑能处理的信息。大脑通过启发思维解决其平时面临的问题。人类大脑体现了成功（不成功）的经验法则，会逐渐发展成僵化的认知模式，成为思考问题或难题的“方式”。这些认知模式运作较为高效。认知模式支持了快速的决策和行动，尤其当面临熟悉的挑战和在时间压力下采取行动时。然而，僵化的认知模式却是市场出现重大改变时的主要风险。正如我们前面所见，认知模式能使人无法正确诊断问题或应用适当的解决问题的方法。

数字设备公司的创始人肯·奥尔森在1977年做出了以下声明：“没有人会想在家里有一台电脑。”这句话就是认知模式僵化的一个例子。

余勇刚刚空降盖亚的时候发现，董事会和高管团队都不愿意接受盖亚举步维艰、迫切需要转型的事实。甚至即使大家都意识到需要变革时，也无力纠正自身行为。这就是认知模式僵化的强有力证明。

第二，组织通常会培养出僵化因素。结构、绩效管理和奖励制度、企业文化和能力（或简称集体经验）是企业以及个人团体履行其共同使命和高效实施大规模战略的人为组织结构。没有这些人为设计，就不可能执行大型任务或实施复杂战略，因为这需要数百或数千人的高效协作。然而，在认知模式僵化的情况下，这些结构设计——组织结构图和

汇报线、绩效管理和奖励制度、组织文化、能力或机构经验，都成了妨碍企业在面临市场变化时迅速适应的僵化因素。此外，组织僵化程度会与日俱增。为应对日益复杂和动态变化的市场需求，把握更多增长的机会，企业倾向于在现有组织内增加更多部门、委员会、价值观和行为准则。企业很少取缔已经被淘汰的陈旧组织结构，比如旧式的流程、部门或委员会，而是将新组织结构纳入旧的组织结构中，使企业形成官僚主义，内向型发展，对市场变化适应缓慢。

随着管理层增加了更多部门和层级，以应对增长的市场需求和复杂策略，盖亚的组织复杂性提高了，这也可以作为渐进僵化的实例。这证明即使管理团队出于较好的意图，也有动力获取更多价值，组织僵化的程度还是与日俱增。

虽然僵化可能暗示了负面的东西，但其本身并无好坏，仅仅是人类和组织有效发挥作用的必要因素。但是有时候，特别是在变化剧烈的时候，僵化成为组织失败、腐化和死亡的原因。

所以，问题不在于我们如何防止僵化的发展，而在于我们该如何遏制僵化，以及如何保持、补充组织的适应能力，培养创新能力。

各个学术领域的研究表明，明智和系统性的反僵化措施将会打断或至少减缓企业的僵化过程。以下7项反僵化措施显得尤为重要：

1.培养企业员工敢作为的意愿。

2.打造学习型的高管团队。

3.传达积极的愿景和战略。

4.建立自我管理的经营单元。

5.提升企业员工执行和成长的驱动力。

6.培养快速获取新资产和新技能的能力。

7.培育促进执行和鼓励挑战的文化。

让我们来逐一探讨上述7项措施。

培养企业员工敢作为的意愿

这不是钱多少的问题。对于我和同事而言，最重要的事情莫过于我们为大家创造了开放的信息流。

——马克·扎克伯格，脸谱网创始人

第一个反僵化措施是利用人类渴望在生命中做出重要事情、有所作为的愿望。这也可以用于定义公司的宗旨，即通过开发新产品和服务，让客户的生活更安全、更健康、更丰富、更美好和更有价值。利益相关者和股东的要求，是企业战略实施的边界条件，而不是目标。企业的领导者和成员不会被产生更多利润或股东价值最大化的欲望所驱动。

传统经济学认为，企业的目的是实现股东价值最大化，并相信追求利润和股东价值最大化的企业在优化分配社会资源和建立有效市场方面发挥了重要的作用。这种观点在美国和英国等国家根深蒂固，这些国家明确表示上市公司董事会和管理层的法律义务和信托责任均是满足股东的最大利益（拜因霍克，2006）。

2008年金融危机之前的几十年中，一些学者和研究人员表示出了对股东利益高于其他相关者利益的担忧。他们提出了不同的观点，呼吁在为企业各个利益相关群体创造价值方面采取更为均衡的措施。企业的利益相关群体包括股东、客户、员工、政府和监管机构以及整个社会。他们认为，只有这样做才能够为可持续的长期股东价值创造提供条件。

传统的经济学家对此持异议。他们认为，为多个利益相关者创造价值的体系缺乏透明度，平衡利益冲突会产生混乱，不如通过股东价值导向的方法服务社会的效果好。此外，传统的经济学家认为，在理论上，实现股东价值最大化本身就需要可持续地为多个利益相关者创造价值，因此改变这个宗旨的意义何在呢？

这个问题的根源不在于理论而在于实践，特别是管理层努力实现股东价值最大化目标的方法。通常情况下，公司专注于股价走势和季度业绩，以清楚展示股东价值的目标。美国国家经济研究局对400多位首席财务官进行调查，并得出结论：大部分受访公司将季度业绩视为股东创造最大价值的关键指标。同一调查中的大多数首席财务官都表示，如果

一项长期创造价值的投资导致公司无法完成季度盈利目标，该投资就会被放弃（拜因霍克，2006年）。

年轻的经济学家埃里克·拜因霍克则认为，股东价值本身不应该是目标；相反，它应被看作基本的约束，是公司成功必须满足的边界条件。他的观点得到了众多研究公司长期业绩表现的学者的认同。《基业长青》的作者柯林斯和波勒斯总结了以下观点："利润之于企业，就像氧气、食物、水和血液之于身体，不是生活的重点，但一旦缺少，就无法生活。"（柯林斯和波勒斯，1994）。

如果为股东创造价值不是企业的驱动力，那什么是驱动力呢？

拜因霍克从进化论的视角出发，认为公司的终极目标应该是生存、复制或成长（拜因霍克，2006）。他认为存活时间较长的公司在满足为各种利益相关者（包括股东）创造价值的边界条件时，最终也为股东创造了超过平均水平的收益。

然而，公司并非仅为生存和复制（或成长）的生物细胞。组织由人员组成。人类大脑倾向于寻找"意义"。人类自然而然地希望在自己的生命历程中创造不同。人们将生命中的很大一部分时间都花在了工作上，当企业和雇员对同一事业都怀有激情的时候，双方都会受益。

因此，高效的公司宗旨是在为利益相关者带来足够的回报的同时也能创造不同。两者的差别是什么呢？余勇在其生命之旅中获得的心理学和人类学见解显示，人类存在利他主义偏好。人类有与生俱来帮助和支持他人的需要，特别是致力于帮助健康状况不太好的人，通常情况下都是病患或生活中不太幸运的人。专注于帮助他人的公司在为其员工提供意义方面非常强大。认识到这一点，企业就不可能发表如"我们的使命是业绩突出，成为最受推崇的公司"或"我们的使命是赢利能力不断增长"之类的使命声明。它们会发出这样的使命声明，如"我们的使命是改善患者生活"或"增加我们客户和家庭的财富"。

史蒂夫·乔布斯的话也说明了这一点。1983年，乔布斯结识百事可乐的高管约翰·斯卡利，力邀斯卡利加入苹果团队，担任苹果公司的首席执行官。乔布斯问斯卡利："你希望这辈子都卖糖水，还是想和我一起改变世界？"这个问题表明，对于史蒂夫·乔布斯而言，苹果公司能使人生有所不同。

如果企业领导者随意操纵人们想要创造不同的激情，效果也会适得其反，迅速招致广泛的冷嘲热讽。因此，一个企业的宗旨应该首先对领导者而言真实可信和充满意义。领导者明确致力于践行企业承诺，不仅仅是说说而已。明确致力于践行企业宗旨意味着领导者为此投入时间、承担费用甚至放弃收益。

此外，领导者要以自己的经验和情感为基础，通过激励人心的故事和比喻，以富于情感的叙述，将企业宗旨融入企业生活。正如我们前面所见，大脑将我们的所思所想组织成了故事。与处理清单列表或事实相比，大脑更加擅长处理叙事。此外，大脑能够更牢固地记住触发情绪反应、被反复讲述的故事。

打造学习型的高管团队

我的商业模式是披头士乐队：披头士乐队的四名成员能制衡彼此的消极倾向，彼此平衡。总体大于部分之和，伟大的事业不是由一个人完成的，而是由一个团队完成的。

——史蒂夫·乔布斯，苹果公司前董事长兼首席执行官

非常重要的一点是，团队中要有不同思维模式的人员、具备强大自我效能的人员以及与企业宗旨保持一致的人员。让这样的人站在关键岗位上，企业才能适应环境变化。研发、市场营销或工程技术等组织部门在适应性方面往往发挥了更加重要的作用。

高管班子的组成和活力对于公司适应性和创新而言举足轻重。希捷公司的前首席执行官史蒂夫·卢措将搭建合适的高管团队视为其扭转企业发展的首要任务。前首席财务官查尔斯·波普在描述希捷公司的高管团队时，表示其团队成员“步调一致，彼此尊重，有能力使目标保持一致”。（坎特、雷蒙德和巴罗诺威斯基，2003）。

反僵化组织的高管团队成员很可能需要具备四个特点。

第一，需要有强大的自我效能。自我效能强大的领导人会设定更高的目标，运用更全面的技术来解决问题，并且适应性更强。

第二，高管团队的成员需要有积极的学习态度。有这种心态的个人更灵活，适应性更强。这样的人不太拘泥于自己过去的工作，往往不会将挑战和挫折视为个人的失败，而是视为学习经验。

第三，高管团队的成员需要有不同的认知模式。人们的认知模式由其经历塑造，因为人们的经历各不相同，所以看待事情的角度也不相同。高管团队一旦具备多样化的认知模式，将是公司的一笔巨大财富，可以帮助公司从容应对动态且复杂的外在环境。如果这些高管团队成员有广泛的经验和认知模式，在出现新的挑战时，领导者更容易将其识别出来。

第四，高层管理人员需要以团队形式运作。如果团队成员不合作，那么每个人拥有的自我效能、学习态度和多样性就无从发挥。运行良好的团队成员必须保持目标一致，鼓励通过有效的对话应对重要的挑战，定期对自己业务部门的绩效进行评估（弗里希，2008；赫布、莱斯利和普莱斯，2001）。这一点似乎显而易见。然而，猎头公司海德思哲的理查德·罗森和弗雷德·阿代尔在《哈佛商业评论》上发表的文章显示（针对世界500强企业的60位人力资源高管的调研结果），只有6%的高管将其公司的最高领导层称为合作良好的团队（罗森和阿代尔，2007）。

正如《麦肯锡的组织实践》的作者斯科特·凯勒和米歇尔·克鲁伊特所指出的，“在新挑战出现的时候，高绩效的高管班子有助于企业创新，追求跨部门的商业机会，保持开放性和适应性”（凯勒、克鲁伊特和马兰，2010）。

然而，CEO并不总是有完美的团队，他对团队的任何变动会受制于缺乏替代者以及担心失去特定知识，或之前对某人做出的承诺。

评估高管团队成员，不仅要评估其现有的资质，还要评估其是否有能力发展出企业所需要的特质，这一点非常重要。我们之前也已经看到，神经可塑性受到刺激时，人们可以在态度和能力上产生显著的变化。

传达积极的愿景和战略

领导者必须是乐观主义者。领导者的愿景要远高于现状。

——卢迪·朱利安尼，纽约市前市长

在充满正面情绪的环境中，组织成员更可能做出改变，参与解决问题和改变行为。积极构想的方向、引人入胜的未来愿景和令人信服的战略都需要积极的情绪（使杏仁核保持放松），从而帮助人们持续积极地解决问题和学习，使企业具有适应性。

史蒂夫·乔布斯在苹果的逆转中显示了积极构想的影响力。他的行动展现了简单明了、积极正向和感动人心的发展方向的巨大力量。他回归苹果公司后，重新定义了苹果公司的形象。他将苹果公司从一个苦苦挣扎追求几个百分点的市场份额并被边缘化的公司，转变为小而精、令人羡慕的企业代表：创始人敢于“不同凡想”（think different）（德屈门，2005）。

这种观点与许多变革大师的建议形成了鲜明的对比。这些大师表示企业为了持续变革，需要开发“着火的平台”。这种观点的根本问题在于，它忽视了企业实际上本来就具备的持续适应变化和不断创新的潜力。虽然充斥着负面情绪的气氛也会导致行为改变，然而企业不可能时刻处于极端危险的情况下。为了能持续改变，连续不断地强调坏消息最终可能滋生玩世不恭的情绪（反正我们也没希望了），努力变革也于事无补（班杜拉，1997）。

然而这并非意味着当企业发现身处充满挑战的环境、若干趋势危及企业生存时，其领导人应该回避挑战、粉饰太平，因为员工并非无知小儿。在当今信息密集的世界里，组织成员通常都明白组织面临的问题和挑战。否认挑战只会加剧冷嘲热讽，可能与不断唱衰一样产生事与愿违的结果。

理想情况下企业的领导者应该公开承认企业面临的挑战，传递危机感，以事实为基础，清晰阐述，实事求是；与此同时，要更加强调鼓舞人心的愿景，积极乐观地推动组织不断前进。

建立自我管理的经营单元

公司的层级很繁杂。我常想层级制度就像金字塔。我试图把金字塔倒过来，我在最下面，远离繁文缛节，鼓励和激励员工变得有

动力去做他们需要做的事情。而现在，构建这样的组织本身成为我的一个梦想。

——珍妮特·霍姆斯·考特，澳大利亚企业家

第四项反僵化措施是以自我管理的经营单元为组织运行的基础。这样的自治组织会充分利用目标导向性、对成功的渴望以及人类的创造力。

自主性的事业部概念首次用于通用汽车前总裁和董事长艾尔弗雷德·斯隆对通用汽车的重组中。在20世纪50年代，他在通用汽车改组了5个事业部，也是高效运营的5个独立汽车企业，各自具备独立的品牌和独立核算的会计报表。这种做法使得通用汽车成长为当时世界上最大的公司（拜因霍克，2006）。

这个概念在许多公司和行业得到应用，这些公司和行业都已经被重组为某种形式的事业部结构。在过去的10年里，一些企业受到IBM和宝洁公司的启发，开始在后台职能运用“虚拟公司”的概念：创建专门从事生产的公司和所谓“全球业务服务”公司。全球业务服务公司提供共享服务，包括会计、工资奖励和信息系统等后台服务。

这个概念也不会仅仅停留在事业部或虚拟公司的层面，还可应用于组织层级制度中级别更低的部门。许多公司受到丰田持续改善理念的启发，都在其大量部门成立了自我管理的团队。如今，我们经常会在销售、制造或后台业务等部门发现这些团队，类似于稻盛和夫的阿米巴团队。

自我管理的经营单元具有三个特点。

第一，清晰可测量的绩效指标。取决于具体的目标和团队的活动，绩效指标可以千差万别。销售或客户管理部门的绩效指标包括交叉销售率、收入或服务质量。而生产部门的绩效指标则包括违约率、废品率或单位成本。一大挑战是如何选择准确的绩效指标。当使用过多绩效指标或者指标错误时，会产生不符合预期的结果（卡普兰和诺顿，1992；多博斯和科勒，2005）。有时能力不够强的经营单元存在数据过载的问题，因此，经营单元内部的不同人员盯住不同的数据，无法就问题的诊断达成一致，导致行动的错乱。

第二，具备自我组织的能力。这意味着这些经营单元获得了实现其目标的关键资源，并获得授权做出决策（例如在决策权限内组织招聘或投资）。应当注意，有大量文献显示，不是所有的团队都具备自主性或参与式管理的条件。经营单元的自我管理，主要是如何组织工作，达成经营目标，而非自己给自己设定经营目标。一些研究表明，自我管理的团队对自身设置的目标可能是更高水平的员工满意度，而非更高的业绩表现（班杜拉，1997）。

第三，形成定期解决问题、检讨学习的工作节奏（发现和融入新型思维模式）。根据经营单元的大小和性质，这可能体现为每年一次的规划和预算会议、每季度或每月的业绩回顾、每周或每天的碰头会（例如丰田的持续改善晨会）。

提升企业员工执行和成长的驱动力

杰出的企业领导会想方设法提高其员工的自信心。如果员工充满自信，他们将取得惊人的成就。

——山姆·沃尔顿，沃尔玛的创始人和前总裁

第五项反僵化措施是激励员工的手段要超越金钱激励。该措施希望认可公司成员的表现，帮助他们建立自信心，培养他们实现远大目标的激情，以及帮助他们不断提高自身的能力。

第五项反僵化措施有两个主要的抓手：一个是绩效管理和激励制度，另外一个是领导力发展。

绩效管理和激励制度。第一个工具是设定雄心勃勃但可实现的目标，使用个性化的绩效反馈、金钱激励和非金钱激励，以奖励公司成员。

雄心勃勃但可以实现的目标具有很强的吸引力，可激发正能量和创新思维。正如前面所见，取得积极成果支持了自我效能的发展。实现宏伟目标可建立自信心，产生更好的解决方案，并使人们树立更高的目标。

然而，许多企业的绩效考核体系起到了负面的激励作用，导致员工的自我效能较低。一些公司根据各种关键绩效考核组合对员工进行排序（所谓的“强制排序”），使得多数人的绩效评估成为负面经历，逐渐导致员工失去了自信。相反，企业可以采用个性化的绩效评估，针对员工的个人成绩进行评分（例如目标和关键成果、个人目标实现的程度）。个性化的评估更能培养自信、适应力强的组织成员。

企业可以利用金钱激励和非金钱激励两种方式来奖励其员工。金钱激励措施能有效地吸引、激励和留住员工，并创建高绩效文化（斯坦科维奇和卢桑斯，1997、2003）。个人行为和期望的结果有直接清楚的因果关系，以及期望的结果容易被测量时，金钱激励往往最有效。金钱激励措施能有效改善销售业绩，比如激励保险代理销售保险产品或投资银行家赚到佣金。然而，金钱激励也有缺点。这时候就要采用非金钱激励，包含工作本身的成就、意义、认可、内在价值、自主性、成长机会和进步空间。

领导力发展。设定雄心勃勃但可实现的目标，提供个性化的反馈，管理非金钱激励，引领自主性经营单元，这些都需要丰富的经验和高超的领导能力。

如果团队领导人没有解决问题的能力，也没有能力领导团队以及培养团队成员的自信，不能做出决策，那么高管层很难放心对这样的人授权。无论是对于立志成为领袖的员工还是已经在管理岗位任职的人员，这种能力的开发都一样重要。

企业可以使用不同的方法来培养这些能力。

一些公司注重在招聘时挑选人才。比如宝洁公司会非常重视招募合适的人才，有时为了招到一个合适的员工会看50多份简历。

有些企业专注于通过正规培训项目培养领导力，一个典型的例子是美国军队的军官培训。大规模培训项目的另一个例子是雪佛龙油气公司的资本项目领导计划。这个雄心勃勃的学习计划是公司管理人员的必修课。该计划由雪佛龙公司的首席执行官戴维·奥赖利于2000年推出，目的在于全面提高领导力和决策能力。

其他组织则注重在岗学习，并把下属领导力的培养视为每个业务领导人（而不单单是高管班子或人力资源部门）的任务。常用的方法是确

立继任者培养制度。每个有上进心的管理人员，都必须找到并培养自己的继任者，因此每个业务领导都更愿意将其下属培养成领导者（海费茨、格拉晓和林斯基，2009）。

最后，考虑到领导者产生不同认知模式的重要性，一些公司专注于在不同地域、经营单元和职能之间对未来的领导者实行轮岗培养，比如华为公司坚持的“之字形”干部提拔路径。

培养快速获取新资产和新技能的能力

组织的学习能力以及将学习到的技能迅速转化成行动的能力是终极竞争优势。

——杰克·韦尔奇，通用电气前首席执行官

一个企业能把握的财富创造机会是有限的。在任何一个时间点上，一个企业的现有资源和技术决定了这家公司能捕捉到的机会。

市场上取得成功必需的资源和技能包括特定市场的专业资产（如品牌、知识产权、牌照和授权）和针对特定行业的专业能力（如市场营销、销售管理、生产制造和研发）。

因为市场在动态发展，隔行如隔山，企业拥有的在新业务和新的环境中取得成功所需要的资产和技能很少，它们需要能够快速获取这些资产和技能。

企业可以使用四种方法加速这些资产和技能的获取：“快速构建”相关资产和技能，比如建立内部的创业团队，或针对新业务的需求进行流程再造；借力，比如通过建立联盟、伙伴关系或签订许可协议从其他机构借用相应的力量；购买，比如通过雇用新人、采购更多技术或收购整个公司，以购买能力；快速试错，比如在相关领域的风险投资或若干小型战略项目投资。

培育促进执行和鼓励挑战的文化

从一开始我们就告诉员工，去质疑，去挑战。请记住，几十年的传统智慧有时会导致航空业遭遇严重损失。

——凯莱赫，美国西南航空公司创始人及前总裁

组织文化可用于弥补组织的正式结构，并减少对密集层次结构和流程的需要。企业文化在没有书面规则或政策的情况下有助于指导员工的日常活动（马拉克，2001）。它可以使更多的权力去中心化，提供一般性指导，同时将具体操作的方式交给个人，给前线人员更多的调适空间。

近年来，大量研究探索了建设学习型企业和自适应型的企业文化。人们常常认为，企业需要创造人们可以交流看法、讨论问题、学习和进步的环境。虽然这一点没有问题，但是还不全面。应该牢记创立组织是为了执行任务，即落实和执行战略、业务计划。鼓励质疑和挑战，如果不能同时高效执行，可能会导致意见纷纭、议而不决。

当企业具备高效执行自我革命的价值观和文化准则时，企业文化才会变得真正有效（拜因霍克，2006；达夫特，2007；普莱斯和科勒，2011）。高效执行价值观和准则，也就是“搞定事情”，涵盖了战略执行和协作等因素（克莱因，2008）。以创新或革新为导向的价值观和行为准则包括自我否定、挑战性和开放性。以创新或革新为导向的价值观和准则有利于通过“将市场引入组织”向组织和员工提出挑战。

个人和组织往往都存在过分乐观的偏见，虽然通常是无害的，但是在关键时刻会导致麻木。例如，当市场形势出现变化时，新进入的企业推出的新技术会对市场上现有的企业带来风险，这种情况在企业的生命周期中并不经常出现。这就是创新者的窘境。现有企业的管理人员往往会低估风险，过分乐观地看待当时的形势，由此经常错过自我革命的时机。

如果组织能对新观点持开放态度，定期、系统性地把外界的看法和数据引入组织，往往能够纠正这种偏见，避免在颠覆性的威胁面前僵化。

企业可采用不同的方法，将外部观点引入组织内部。一些企业会通过董事会或战略顾问委员会获取信息。另外一些企业则聘用外部行业专

家提供第二意见或对企业计划和战略提出重大挑战。另一个方法是一些私募股权公司以新视角解决了乐观偏见的毛病，在一位合伙人管理公司几年后，就请另一位合伙人进行重新评估。

不管在持续大力寻求外部信息和应对严峻挑战方面采取何种方式，新模式在刚出现时更有可能创新、适应环境、识别和把握机会。

有时（也仅仅是有时），企业可以抵制住自身的僵化过程。这些公司的驱动力来自致力于对客户和社会产生影响的激情，领导是一个雄心勃勃和有积极愿景的学习型高层团队，这些公司由渴望成功和发展壮大的成员组成和构建。它们能迅速培养新能力；此外，它们完全专注于执行和结果，保持外部导向，并不断挑战自己。

上述企业能适应动态发展的市场，不断壮大。这些企业是持续创新者，不断重塑自我，改变了行业。通过不断创造使生活更健康、更美好和更安全的新产品和服务，有时它们也改变了世界。

这些公司几十年或更长时间以来，都在为客户、股东和员工创造价值。

北京四月一个春风沉醉的晚上，老韩和余勇坐在院子里，看着满园的梨花在渐浓的夜色中闪着光。

老韩缓缓道：“我今天去盖亚兜了一圈，在走廊和茶水间碰到的好多人，都是这三年新来的，不认识了。也碰到几个老员工，拽着我聊天。

“公司这三年持续增长，行业排名往前挪了五位。净利润率从5%提高到12%，市盈率远远超出上市地产企业平均水平。持股的好几十个高管都身家过亿了。这些有人提吗？没有人提。那么和我聊天的人说了些啥呢？”

余勇静静地看着他，等他说下去。

“他们说公司氛围不同了，感觉有奔头，感觉好像自己的球队正在赢球，感觉好像一切刚刚开始。这真是一种奇妙的描述！在我听来，这就是青春的简单和自信。但是这几个人分明都已经四十好几了呀！”

余勇喝了口茶，说：“嗯，说得好，老夫非常受用。”

老韩笑了。余勇顿了顿，又说："几乎比医生告诉我癌症痊愈了时还受用。"

第十三章　非商业机构的好榜样

文艺复兴时期的美第奇家族、牛津大学、天主教会，这些传承百年甚至千年的机构，如何保持长盛不衰？它们给现代企业带来什么启示？

上一章，我们总结了在探索之路上的发现，阐述了在动态变化的市场中打造高度适应和蓬勃发展的公司的7项反僵化措施，能践行这些措施的公司就是持续创新者：不断重塑自我，改变行业。通过不断创造让生活更健康、更美好和更安全的新产品和服务，改变世界。

这类公司受到有所作为的愿望驱动，由学习型团队领导，具有积极的视角，自我管理的经营单元推动执行，快速开发新的资产和技能，培养了兼具高效执行和自我挑战的文化。

这些反僵化措施在商业领域之外有用吗？我们可以将这些反僵化措施应用于商业企业之外的其他形式的人类组织吗？我们能否将这些措施用于家庭、学校和社会？

社会上持续存在若干世纪，从根本上影响了人类发展的机构，如家庭、学术机构和宗教机构，似乎也在某种形式上实施了上述反僵化措施。

以美第奇家族为例。14～17世纪，美第奇家族统治意大利托斯卡纳大区的佛罗伦萨，被认为是现代银行的创立者。他们将金钱借贷发展成了令人尊敬的行业，即贷款行业。在此之前，金钱借贷被视为高利贷（弗格森，2008）。1397年，美第奇家族创立了美第奇银行，该银行在15世纪成为欧洲最大的银行，也帮助该家族在佛罗伦萨登上权力的巅峰，主宰佛罗伦萨的政府几个世纪之久（虽然大部分时间内该家族成员只是普通公民而非政府官员）。

美第奇家族积极推动佛罗伦萨的自由和开放文化发展，佛罗伦萨的艺术和人文主义开文艺复兴之先河。美第奇是启发和缔造文艺复兴的最显赫的家族。从13世纪末至16世纪初，欧洲文化发生大转变，取得了伟大成就，这段历史也标志着中世纪到近代欧洲的过渡。

美第奇家族还出了四位教皇。

对社会产生强大影响的另一个现代家族是印度的尼赫鲁·甘地家族。自印度独立以来，尽管面临重重危险，尼赫鲁·甘地家族一直致力于公共服务和印度社会发展，在很长一段历史时期内对印度国大党发挥了极强的影响力。甘地家族的成员潘迪特·贾瓦哈拉尔·尼赫鲁、他的女儿英迪拉·甘地和英迪拉的儿子拉吉夫·甘地都担任过印度总理，其中英迪拉和拉吉夫被暗杀。

在美国，肯尼迪家族影响和塑造美国的政治生活和社会达半个世纪之久。肯尼迪家族对公共服务有广泛持续的热情和投入，对民主党的政治参与以及对哈佛大学约翰·肯尼迪政府学院的贡献，使肯尼迪家族具备了世界级的影响力。

近一千年来还有一些学术机构影响了社会的发展。

博洛尼亚大学是世界上现存最古老的大学。博洛尼亚大学成立时首次使用了“大学”（universitas）这个词。其实际的成立年份还不确定，但普遍认为博洛尼亚大学成立于1088年。历史上博洛尼亚大学最早以教会法（法律和管辖基督教教会规章）和民间法的形式教授价值观和准则。博洛尼亚大学目前在意大利国内和国外拥有23个院系和8个分支机构。

几个世纪以来，博洛尼亚大学培养出了众多卓越的思想家，包括天文学家哥白尼、诗人但丁、哲学家乔瓦尼·皮科·德拉·米兰多拉和作家安伯托·艾柯。

牛津大学也是现存最古老的大学之一，是世界领先的学术机构。虽然其成立的确切日期不明，但牛津大学的教学历史可追溯到11世纪。牛津大学的大部分本科教学由自我管理的学院完成，辅以各大院系举办的讲座和实验课。

牛津大学始终是世界排名前10位的大学之一。牛津大学有大量杰出校友（他们骄傲地自称为“牛津人”），包括26位英国首相（其中有撒切尔夫人、布莱尔和卡梅伦）、一位美国总统（克林顿）、两位印度总理，以及多位经济学家和哲学家，包括亚当·斯密、约翰·洛克和托马斯·霍布斯。

自4世纪成立以来，罗马天主教会成为西方最大也是最古老的持续运营机构，有将近12亿信徒。

罗马天主教会将其使命定义为传播耶稣基督的福音、管理圣礼和行使慈善使命。罗马天主教会在世界各地运营大量社会项目和机构，包括学校、大学、医院、传教、庇护所和慈善机构（欧科林斯和法鲁西亚，2003）。这可能是规模最大的由价值观和信仰驱动的组织。

教会由教皇领导，其组织结构非常简单和扁平化。将近3000个被称为教区的独立运作单元直接向教皇汇报。教区实行高度自治，由主教（在某些情况下由修道院院长）领导。教区又被分为各个堂区，每个堂区都有一名或多名神父和执事人员。神职人员包括执事人员、主教和神父，负责传教、教育、洗礼、见证婚礼和举行葬礼。

尽管罗马天主教会在过去几个世纪遭遇了丑闻和挫折（从中世纪的宗教分裂到最近一些国家神父面临虐待儿童的指控），教会依然是快速增长的成功组织。在20世纪50年代，天主教信徒突破4亿，1970年它有近7亿信徒，今天有将近12亿信徒。

如果家庭、学校和机构可以塑造社会形态和改变世界，我们是否也能在家庭、学校和机构中复制在市场经济中蓬勃发展的企业模式，创造更多好机构呢？我们是否可以创造更多的家庭、学校和机构，受使命感驱动，由学习型团队领导，有积极的视角，其成员具有乐于奉献和学习的意愿，对不同观点持开放态度？

我们是否可以自学成为更好的父母，以培养孩子们的能力和自信？我们是否可以变革学校，使学校从传授科学信息和学业知识的机构，变成培养学生好奇心和终身学习的场所？

我们可以在社会上建立更多伟大的机构吗？

答案显而易见。

余勇的两个孩子小明和小红，从香港搬回北京后，有相当长时间过得很不开心。

环境的变化倒在其次，主要是在学校遭受的挫折。他们原来的学校，强调学生的自主意识。学校给学生提供一个宽松的环境，帮他们养

成学习习惯，同时特别注意培养学生的人际交往能力和体能。

而新的学校功课竞争很激烈，作业要做到很晚，考试频繁，而且每学期根据成绩重新分班。同学之间关系也比较疏远。最要命的是，学生们基本没有时间一起玩，连一周两次的体育课有时候都要改成补习课。

佩佩尽力鼓励孩子们，但是小明和小红有整整一个学期情绪低落，变得蔫头耷脑。他们对自己、对周围的一切都充满了负面情绪。

家庭生活因此一度变得很压抑。孩子们都不出去和同学玩，窝在房间打游戏，对父母也是爱理不理。拖着他们出去吃饭已经很费劲，更别提假期出去旅游了。

对于余勇和佩佩而言，这段时间也很难熬。他们内心对孩子们的变化很焦虑，不时为一些小事怒火中烧，只能尽力克制。孩子们很敏感，他们感知到父母心中无言的失望和不满，只好选择逃避。

余勇和佩佩对于如何处理这个问题意见不一致。

余勇在小学和初中的时候基本靠混，高中才幡然醒悟开始发奋读书，后来也考进了不错的大学，找到不错的工作。他始终认为，学习成绩和考试没那么重要，关键是做人的态度和价值观。对于小明和小红的困境，他主张换个学校，关键要环境宽松，私立的最好。将来也不见得要参加高考，出国上大学也行。

佩佩的想法比较贴近孩子们的实际情况，她认为虽然学校整体上过于强调考试成绩排名，但是校长的思想还是比较开明的。关键问题在于班级老师，为了出成绩不择手段。

好在他们两个都没有把责任归到孩子身上，而是尽可能地倾听他们的诉说，给予鼓励和支持。

换了班级老师之后，小明和小红开始逐步建立自信，适应了各种考试后，成绩也稳步上升。

一年终于过去，家里又听到了孩子们的欢声笑语。

第十四章　领导者成就了什么？

积极心理学告诉我们，幸福感有三种来源。享受生命、体察事物和情感之美的人是幸福的；从事自己擅长、喜爱的活动，专心投入的人是幸福的；成就崇高使命、超越个体生命的人是幸福的。余勇是幸福的。他留下了什么呢？

我们在各个学术领域的研究表明，明智周到的反僵化措施能中断或者至少延缓企业的僵化过程。

当今动态市场中蓬勃发展的组织，受到有所作为的愿望驱动，由学习型团队领导，具备积极视角，以自我管理的经营单元促进其成员表现和成长，能快速开发新资源和技术，兼具高效执行和自我挑战的文化。这样的组织并非偶然产物，而是长期努力塑造的结果。

更确切地说，组织是领导者行为的产物。如果公司领导者不接受挑战和相左的意见，那么其领导的组织也不会接受挑战和不同意见。如果公司领导没有表现出自信，看问题没有积极的视角，组织也不会有信心适应不断变化的动态市场。如果公司领导在面临新形势时不改变自己的行为，公司将被惯性左右。如果公司领导未能不断审视和调整组织结构，不与组织的复杂性斗争，官僚主义将在组织内部逐步蔓延。如果企业领导者不贴近业务团队，敏锐捕捉不合时宜的激励机制造成的变形，那么合作和创新的行为会日渐减少，甚至消失。

麦肯锡公司的斯科特·凯勒和科林·普莱斯相信，公司领导能以四种方式在公司转型时发挥决定性的作用。

第一，公司领导需要让转型之旅对所有组织成员都有意义。凯勒和普莱斯表示，公司领导人应开发和讲述引人入胜的个人故事，帮助员工对转型产生信任（凯勒和普莱斯，2010）。

第二，公司领导需要以身作则。凯勒和普莱斯称，“组织的每个人从CEO身上揣摩到什么才是公司真正重视的行为”（凯勒和普莱斯，2010）。

第三，公司领导需要建立强大和坚定的高管班子。公司领导者不能仅凭一己之力改变整个组织。建立志同道合、值得信赖的班子对于任何变革都至关重要（凯勒和普莱斯，2010）。

第四，公司领导需要不遗余力地发挥影响力。凯勒和普莱斯认为，领导者应该专注于真正重要和具有象征意义的事情，类似于商鞅变法立木建信。这样可以向整个组织显示什么才是真正重要的事情。

建立领导力遗产

与组织的僵化进行斗争是一个长期且艰巨的任务。成功践行这个任务的领导者不仅打造了在多边市场环境中长期蓬勃发展的企业，还留下了重要的领导力遗产。

领导力遗产通常是指在企业领导者更迭的情况下，企业呈现出的若干特征。许多学者从不同的角度就此主题发表了观点。有两本书明确阐述了领导力遗产（加尔福特和玛鲁卡，2006；库泽斯和波斯纳，2006）。学者将“遗产”定义为一个人希望自己离开后被人铭记的东西。你希望组织内部和外部的人员如何记住你？你希望他人记住你的哪些个人特征（价值观、技能和行为）？学者认为，如果公司新任领导者在刚刚就任时就发表遗产声明，可以帮助其专注于真正重要的事情，成为更好的领导者。

尽管你希望被人铭记的主题词在一些情况下有作用，但不一定会使企业变得更强大。如果领导者的价值观和行为出现了功能失调，限制了公司的发展，那该怎么办？假设一个组织所在的行业面临重大危机，处理该危机可能需要在组织内部强化管控和集中资源，并采取自上而下的领导方式。如果CEO想因“员工赋能”而被人牢记，自下而上的领导方式在这种情况下能够有效带领组织渡过危机吗？

此外，将遗产声明写成领导人希望被人铭记的问题的答案，读起来就像讣告一样索然无味，一点儿也不鼓舞人心，更别提可以指导日常决策。

在这里提出领导力遗产的另外一个概念，不用其名而得其实。

首先，领导力遗产体现在激发个人的激情、自信、正向价值观和能力发展。

反僵化的组织模式基于各项学术研究中得出的人类形象。这些学术领域包括行为经济学、认知神经科学、心理学、网络理论、人类学、组织学、社会学和战略。研究这些领域引导我们摈弃了“经济人”的传统观点。不同于新古典经济学的假设，这些跨学科的研究描绘的人类形象是容易犯错，天资有限，天生缺乏安全感，常常焦虑，为了自己的利益欺骗他人，不善交际，不讲道德。这些研究同时也呈现了人类鼓舞人心和充满活力的形象：乐于对重要事情做出贡献，渴望在生活中有所作为，积极达成宏伟目标；天生好奇，热爱生活，渴望学习和自我成长；天生有利他主义和社会性；能培养成就伟大人生的自信和毅力。

其次，领导力遗产是指建立对社会产生积极影响的组织。其组织凭借使命、价值观和大规模的资源，不断地发明让生命更健康、生活更美好和更安全的新产品和服务，改变世界。

以福特汽车和苹果公司为例。

福特公司在1908年推出T型车，这是一款设计简洁、价格亲民的汽车。亨利·福特彻底改变了19世纪的交通运输状况和美国社会。亨利·福特的愿景是让每个人都买得起汽车，他在汽车开发和制造领域都实现了新突破。亨利·福特开发了设计简洁和高度标准化的汽车（福特在自传中写道，“客户可以指定自己订购的汽车的颜色，只要是黑色就行”）。他致力于不断降低成本，进行了多项创新，包括引进大规模生产汽车的移动装配带，以及遍布美国各个城市的汽车经销商特许经营制。

苹果公司的联合创始人兼首席执行官史蒂夫·乔布斯是世界上最受人敬仰的商业领袖之一。他的愿景是开发既实用又优雅的产品，将高科技带给消费者。史蒂夫·乔布斯改变了我们使用个人电脑、移动电话和便携式音乐设备的方式。乔布斯的愿望和承诺是通过预见趋势，使苹果成为信息技术的先锋（乔布斯曾经说过，他很喜欢韦恩·格雷茨基的一句话：“我朝冰球即将滚向的位置滑去，而不是冰球现在的位置。”这也是苹果公司一直在做的事情），并产生了许多突破性的创新，如麦金塔电脑、iMac、iPod、iPhone和iPad。

1906年，亨利·福特等人联合创立了福特汽车公司。1976年，史蒂

夫·乔布斯等人联合创立了苹果公司。

亨利·福特和史蒂夫·乔布斯作为高瞻远瞩、执着投入和充满激情的领导者，不局限于为股东创造价值，而是从根本上改变了行业和社会。这些组织已经改变了世界，不仅为股东创造了价值，同时也为其客户和社会创造了价值。

当亨利·福特和史蒂夫·乔布斯大规模大手笔地在组织内打造不一样的产品时，他们也在不断累积自己的领导力遗产。

在盖亚集团2016年“价值观年会”上，老韩做了主题发言。

“我简直不认识这家公司了，”老韩说，“现在咱们公司的使命深入人心，业务模式清晰，领导班子强大，组织扁平高效。现在讲的企业文化，大家伙儿真的相信，而不像以前都是怀疑；大家主动担当，而不像以前玩世不恭相互指责；大家以客户为中心，而不像以前为了业绩考核不择手段。在此，我代表盖亚公司所有人，感谢余勇，感谢他为盖亚的彻底转型所做的一切！”

在掌声中，余勇灵光一现：虽然自己并没有刻意发动什么转型，但做完所有必须做的事情后，成就的恰恰是一次彻底的转型。他所做的，无非是从各人内心的需求出发（包括他自己内心的需求），试图理解为什么组织内部成员表现出这样的行为。洞察了动机之后，再不懈推进符合商业逻辑的做法，加上一点点运气，盖亚就这样一步一步脱胎换骨了。

盖亚2015年的年报发布后，一位跟踪盖亚多年的分析师在他的研究报告中写道：“盖亚集团如今资产负债表极为扎实，主业聚焦，新业务亮点明显，未来增长路径清晰。在未来十年中国地产行业的下半场，盖亚率先拿到了出线权。”

晚餐后，余勇拿着这份报告给佩佩看。多么美好的夜晚！

另一个好消息是，余勇的病情出现了根本的改善。

在带领盖亚一路走来的同时，余勇也没耽误对于自己癌症治疗的研究。面对这样危及生命的疾病，余勇常常恐惧绝望，冷汗浸湿衬衫。但他强迫自己不要躲避，而是用自己一贯的“科学方法”去分析和管理治疗

进程。

在过去的三年中，他向好几位肿瘤及相关专家求助。他鼓励专家们发表独立的看法，相互争论和砥砺。他自己保持学习的心态，把治疗过程中的每一次挫折（频频发生）看成学习的机会，而不是指责他人的理由。理性的分析、选择，以及癌症诊疗技术的不断进步，再加上幸运，给了他延长生命的机会。

现在，余勇的医生宣布，他基本上战胜了癌症。未来癌症的治疗技术还会有新的突破，余勇甚至可能得享天年。

余勇和佩佩终于决定买下大理洱海边上的房子。

后记

余勇是幸运的。

他在事业上是幸运的：如果当时董事会对他的开源战略投了不信任票呢？如果他在跑步时没有碰巧看到电视节目中的行为经济学论述呢？如果新加入公司不久的景小轩没有大胆地给他发邮件，力陈对于臃肿组织结构的改进意见呢？

他的家庭也是幸运的：如果孩子们搬到北京后一直不能适应新的学校，就此走歪了呢？如果他的肿瘤发现得晚一点儿，已经扩散了呢？如果在他患病期间，新的治疗方法没有出现呢？

余勇的故事有个大团圆的结局，但在现实世界中，没有那么多大团圆的结局。

亲爱的读者可能会问，为什么要把一个关于个人和组织思维僵化的故事和癌症病人扯在一起？为什么作者要把故事的主人公设定成一个不乏雄心壮志的年轻人，向死而生，意识到他的生命成就在于他给公司和社会留下的持久印记？

这个故事设定，来自我的一个深刻感悟。当我遇到曾经身患重病或者随时面临死神威胁的人时，这种感悟尤其强烈：生命太脆弱，活着就是要做点儿事情，改变世界一点点。

举个例子吧。2006年的时候，麦肯锡帮艾因希登修道院做了一个公益咨询项目。其实我并不是基督徒，我的父母也是无神论者。但是我朴素地相信，人活着就是要帮助境遇困顿的同类。艾因希登修道院帮助穷人，开办学校给穷人家的孩子改变命运的机会。我深感有责任帮助这样的机构。

修道院的负责人阿博特·马丁很热情地邀请我和全体50多位教士共进午餐。我当时想，阿博特·马丁本人已经是极好的谈话对象，再加上众位教士，午餐想必很有意思，席间可以大谈哲学和玄学掌故。

结果，我很失望。整个午餐时间，从头到尾没有人说一句话。

我们是在一个巨大的、头顶有辉煌壁画的厅堂用餐的。大厅中间是一张马蹄形的长桌，大概有40米长，20米宽。所有人一言不发地坐在桌子的外侧，这样他们不会近距离面对任何人。

整个午餐时间大概一个小时，此间唯一的声音来自刀叉和盘子的触碰。

教士们似乎都陷入了沉思，或者是在冥想。我东张西望，注意到了一个怪现象：每个教士的右手边，都放着一个小盒子，用于盛放自己的餐具。每个盒子都是漆黑的棺材形状，上面刻着一个十字架，看上去很恐怖。

午餐后，我向阿博特·马丁直言：棺材式样的餐具盒，配上静穆的餐厅，令人沮丧压抑。

马丁笑眯眯地回答我："克劳迪欧，我们本尼迪克特派认为，只有面对死亡，个人才能真正意识到生命的使命。酷似棺材的盒子每天提醒自己，总有一天我会死去。当我口不言语，脑中充盈着这样的意识，我便更能专注于生命中真正重要的事情：帮助他人成长，行善不倦。在我们的学校里，我们帮助学生们建立自信，发现自己挚爱的专业，掌握新的技能，帮助身边的人，树立高尚的价值观。有了这些精神财富，他们走入社会后，会成为世界上善的力量。"

同理，我们如果有机会在自己的组织中培养充满激情、自信自律、敏而好学的人，这不也是行善吗？我们的言语和行为在他人生命中留下印记，通过他们，我们践行着自己生命的使命。

为人父母者，每天对子女都有如此行善的机会。为人师者，每天对学生都有如此行善的机会。为人教练者，每天对运动员都有如此行善的机会。

而商业、政府、社会机构的领导者，每天对成百上千，甚至数十万上百万的人都有如此行善的机会。这样的领导者，拥有"大规模行善"的机会。

公司与个体的生命在这个意义上并不注定消亡如朝露。有意义的生

命因为精神和文化生生不息。

附录一

40年来美国50强企业的变迁

排名	企业名称	1960 年营业收入（百万美元）	排名	企业名称	2010 年营业收入（百万美元）
1	通用汽车	12 736	1	沃尔玛百货	421 849
2	埃克森美孚	8 035	2	埃克森美孚	354 674
3	福特汽车	5 238	3	雪佛龙	196 337
4	通用电气	4 198	4	康菲石油	184 966
5	美国钢铁公司	3 699	5	房利美	153 825
6	美孚	3 178	6	通用电气	151 628
7	克莱斯勒	3 007	7	伯克希尔·哈撒韦公司	136 185
8	德士古	2 980	8	通用汽车	135 592
9	海湾石油	2 721	9	美国银行	134 194
10	美国电话电报公司	2 640	10	福特汽车	128 954
11	埃斯马克	2 443	11	惠普	126 033
12	伯利恒钢铁公司	2 178	12	美国电话电报公司	124 629

（续表）

（续表）

排名	企业名称	1960 年营业收入（百万美元）	排名	企业名称	2010 年营业收入（百万美元）
13	杜邦	2 143	13	摩根大通	115 475
14	阿莫科	2 006	14	花旗集团	111 055
15	通用动力	1 988	15	麦克森	108 702
16	哥伦比亚广播公司	1 956	16	威瑞森	106 565
17	壳牌石油	1 828	17	美国国际集团	104 417
18	Armour 公司	1 736	18	美国国际商用机器公司	99 870
19	纳威司达	1 683	19	康德乐	98 602
20	卡夫食品	1 667	20	房地美	98 368
21	雪佛龙	1 663	21	CVS 公司	96 413
22	波音公司	1 555	22	联合健康集团	94 155
23	美国固特异	1 551	23	美国富国银行	93 249
24	联合碳化物公司	1 548	24	瓦莱罗能源	86 034
25	美国广播唱片公司	1 486	25	克罗格	82 189
26	宝洁	1 442	26	宝洁	79 689
27	IBM	1 436	27	美源伯根公司	77 954
28	洛克希德 · 马丁	1 332	28	好市多	77 946
29	辛克莱石油	1 222	29	马拉松石油	68 413
30	凡士通	1 207	30	家得宝	67 997
31	康菲石油	1 200	31	辉瑞公司	67 809
32	通用电话电气公司	1 179	32	沃尔格林公司	67 420
33	道格拉斯公司	1 174	33	塔吉特公司	67 390
34	斯佩里	1 173	34	美可保健公司	65 968

（续表）

排名	企业名称	1960 年营业收入（百万美元）	排名	企业名称	2010 年营业收入（百万美元）
35	大陆集团	1 117	35	苹果公司	65 225
36	通用食品	1 087	36	波音公司	64 306
37	美国罐头公司	1 059	37	州立农业保险公司	63 177
38	美国汽车公司	1 058	38	微软	62 484
39	共和钢铁公司	1 054	39	阿彻丹尼尔斯米德兰公司	61 682
40	国际纸业	1 013	40	强生	61 587
41	联合技术公司	988	41	戴尔	61 494
42	希戈石油	981	42	伟彭公司	58 802
43	尤尼罗伊尔公司	967	43	百事公司	57 838
44	罗克韦尔	964	44	联合技术公司	54 326
45	美国倍腾化工集团	956	45	陶氏化学	53 674
46	伊士曼柯达公司	945	46	大都会保险	52 717
47	美国阿姆科公司	938	47	百思买集团	49 694
48	伯灵顿公司	913	48	联合包裹速递服务公司	49 545
49	孟山都公司	890	49	卡夫食品	49 542
50	美铝公司	861	50	劳氏公司	48 815

数据来源：CNN金融频道

附录二

10年来中国民营企业50强的变迁

2005 年企业名称	营业收入（万元）	2015 年企业名称	营业收入（万元）
1 联想控股有限公司	10 818 936	1 联想控股股份有限公司	28 947 583
2 江苏沙钢集团有限公司	4 054 752	2 华为投资控股有限公司	28 819 700
3 苏宁电器集团	3 971 841	3 苏宁控股集团	28 294 180
4 上海复星高科技（集团）有限公司	3 213 900	4 山东魏桥创业集团有限公司	28 193 071
5 广厦控股创业投资有限公司	2 561 390	5 正威国际集团有限公司	26 871 182
6 东方集团实业股份有限公司	2 465 574	6 江苏沙钢集团有限公司	24 853 607
7 江苏雨润食品产业集团有限公司	2 430 001	7 大连万达集团股份有限公司	24 248 000
8 华芳集团有限公司	2 011 731	8 中国华信能源有限公司	21 399 476

（续表）

2005 年企业名称	营业收入（万元）	2015 年企业名称	营业收入（万元）
9 上海华冶钢铁集团有限公司	1 696 778	9 恒力集团有限公司	16 352 810
10 江苏永钢集团有限公司	1 674 008	10 浙江吉利控股集团有限公司	15 395 264
11 雅戈尔集团股份有限公司	1 671 666	11 万科企业股份有限公司	14 638 800
12 南京斯威特集团有限公司	1 642 276	12 美的集团股份有限公司	14 231 097
13 四川新希望集团有限公司	1 634 737	13 海亮集团有限公司	13 003 081
14 江苏三房巷集团有限公司	1 603 859	14 恒大地产集团有限公司	11 139 811
15 天津荣程联合钢铁集团有限公司	1 544 373	15 中天钢铁集团有限公司	10 520 502
16 江苏阳光集团有限公司	1 518 235	16 TCL 集团股份有限公司	10 129 662
17 正泰集团	1 501 076	17 新疆广汇实业投资（集团）有限责任公司	10 082 004
18 横店集团控股有限公司	1 475 049	18 广厦控股集团有限公司	9 868 116
19 杭州娃哈哈集团有限公司	1 406 492	19 泰康人寿保险股份有限公司	9 838 871
20 临沂新程金锣肉制品有限公司	1 359 429	20 苏宁环球集团有限公司	9 710 088
21 德力西集团有限公司	1 253 732	21 三胞集团有限公司	8 506 805
22 永乐(中国)电器销售有限公司	1 224 600	22 碧桂园控股有限公司	8 454 880

（续表）

2005 年企业名称	营业收入（万元）	2015 年企业名称	营业收入（万元）
23 人民电器集团	1 220 656	23 西安迈科金属国际集团有限公司	8 379 831
24 新疆广汇实业投资（集团）有限责任公司	1 197 692	24 浙江恒逸集团有限公司	7 911 115
25 红豆集团有限公司	1 173 014	25 新希望集团有限公司	7 820 573
26 江阴兴澄特种钢铁有限公司	1 169 828	26 山东晨曦集团有限公司	7 692 621
27 中天钢铁集团有限公司	1 156 112	27 陕西东岭工贸集团股份有限公司	7 578 723
28 天正集团有限公司	1 153 165	28 三一集团有限公司	7 436 800
29 海亮集团有限公司	1 150 162	29 盛虹控股集团有限公司	7 384 208
30 华立控股股份有限公司	1 124 088	30 北京京东世纪贸易有限公司	7 229 989
31 宁波金田铜业（集团）股份有限公司	1 116 424	31 杭州娃哈哈集团有限公司	7 204 254
32 东方希望集团有限公司	1 109 323	32 浙江荣盛控股集团有限公司	7 185 218
33 九州通集团有限公司	1 105 900	33 超威集团	6 564 987
34 中天建设集团有限公司	1 081 608	34 河北津西钢铁集团股份有限公司	6 237 595
35 江阴澄星实业集团有限公司	1 075 400	35 天能集团	6 057 873
36 奥克斯集团	1 071 930	36 雅戈尔集团股份有限公司	5 897 962

2005 年企业名称	营业收入（万元）	2015 年企业名称	营业收入（万元）
37 上海人民企业（集团）有限公司	1 055 883	37 江苏南通三建集团有限公司	5 892 663
38 浙江恒逸集团有限公司	1 048 432	38 比亚迪股份有限公司	5 819 587
39 三胞集团有限公司	1 031 605	39 新奥集团股份有限公司	5 790 400
40 江苏文峰集团有限公司	1 023 200	40 新华联集团有限公司	5 698 916
41 萍乡钢铁有限责任公司	1 002 268	41 中天发展控股集团有限公司	5 630 461
42 桐昆集团股份有限公司	967 442	42 奥克斯集团有限公司	5 521 610
43 力联集团有限公司	959 254	43 江苏金峰水泥集团有限公司	5 512 430
44 家世界连锁商业集团有限公司	921 743	44 上海复星高科技（集团）有限公司	5 426 059
45 长城电器集团有限公司	901 211	45 银亿集团有限公司	5 358 317
46 山东石横特钢集团有限公司	888 043	46 海澜集团有限公司	5 230 881
47 华盛江泉集团有限公司	882 066	47 华泰集团有限公司	5 206 043
48 大连实德集团有限公司	865 791	48 深圳市大生农业集团有限公司	5 119 342
49 红星家具集团有限公司	851 000	49 山东大海集团有限公司	5 118 357
50 通威集团有限公司	847 926	50 修正药业集团	5 070 116

数据来源：中国工商联

附录三

当你推动大企业走出僵化时，你要问自己什么？

可以从9个方面梳理反僵化的行动指南：（1）理解背景；（2）明确使命和意义；（3）调整或搭建高管班子；（4）确立积极正面的战略；（5）调整组织架构；（6）搞活机制；（7）选拔提升领导梯队；（8）系统化能力建设；（9）改变行为，改变企业文化。

1.理解背景

各个企业反僵化的措施和路径要立足自身，无法标准化。首先需要辨识四个方面的背景：股东要求，行业趋势，公司历史，管理层的价值观和风格。

■股东要求

–股东是谁？大股东控股还是股权分散？不同的股东各自有哪些诉求和关心的要点？

–董事会成员是谁？他们整体和各自关注哪些问题？

–管理层和员工是否持股？他们最关注的问题是什么？

■行业趋势

–行业面临哪些“非连续性、非线性变化”（通常源自政策、技术、消费者行为等因素的突变）？

–这些趋势带来什么机会？

–公司面临哪些攸关生死的根本挑战（比如流动性危机、恶意收购、巨额诉讼罚款等）？

■公司历史

–公司经历了哪几个发展阶段？各个阶段的目标和成功要素是什么？

–公司最核心的能力是什么？主要集中在组织的什么地方？

■管理层的价值观和风格

–公司领导者（不一定是董事长或CEO，可以是任何一个管理人员）的价值观是什么？离开这家公司时，领导者希望成就什么？为了这个目标愿意做出哪些个人承诺和牺牲？

–领导者认为公司的战略应该是什么？认同的公司发展方向是基于什么假设？如果这些假设不正确应该怎么调整？

2.明确使命和意义

大多数能成功发展到相当规模的公司都有自己的使命。随着时间的流逝，企业僵化，使命陈述逐渐流于形式，无法凝聚人心。公司的领导层需要通过自己的行为、语言去激活它。最关键的还是行为：如何通过绩效目标设定、象征性的活动、资源分配方式调整和反复讲述的故事，重赋使命在企业至高无上的意义。这时候你要问自己：

■这个公司存在的意义究竟是什么？

–利他精神是怎么体现的？

–组织的所有成员是否认同这个使命？是否有参与感？

–当使命和商业利益、个人利益发生冲突时，公司当前的做法是什么？

–哪些行为和语言会强化或者削弱我们的使命感？

–如何让公司大部分人而不是少数几个高管，来讨论和内化公司的使命？

3.调整或搭建高管班子

班子的成员需要具备多样化的认知模式。他们需要具备足够的自我效能，在面对不确定性时勇于挑头担当，认同公司的使命并从中生发出自己的使命感。关于班子的问题包括：

■班子成员对于自己，以及对于团队是否具有强大的自我效能？

–班子成员是否具有学习精神？

–班子成员是否拥有不同的成长经历和认知模式？

–作为一个团队，高管班子缺什么？

–哪些管理班子成员已经不适合公司的未来发展？如果他们离开班子甚至公司，如何找到替代他们的人才？

4.确立积极正面的战略

不能只强调危机和挑战，更要描绘一个通向成功的战略路径。关于战略的问题有：

■如果你问不同的人公司战略是什么，他们的回答一样吗？

–组织成员是否对战略坚信不疑，而且深受其鼓舞？

–这个战略为什么是适合这家公司的独一无二的战略？

5.调整组织架构

很多企业领导已经意识到，战略明确后需要组织架构与之匹配。不少公司已经开始向敏捷组织转型。关于组织架构的问题有：

■这个公司的组织架构能够适应外界变化吗？能够产生创新业务吗？

–这个组织是否拥有强大的能力平台，依靠这些能力，是否建立了在行业中具备优势的护城河？

–组织的最小经营单元是什么？如何搞活这些经营单元，并为之赋能？

6.搞活机制

激励机制是一切组织的核心。要明确绩效衡量的标准，何为公平的原则，金钱激励和非金钱激励的平衡。

■各经营单元能否做到既为公司，也为自己而战？

–衡量经营绩效的标准是什么？是否与激励机制充分挂钩？

–面对风险和收益，是否体现了共创、共担和共享的原则？

–如何体现对于行为、价值观的奖惩？

–如何运用非金钱激励的手段？

7.选拔提升领导梯队

领导力是一切组织的核心，但是又很难定义。关于领导梯队的建设可以考虑：

■这个组织里“好领导”的标准是什么？

–领导人才的储备状况如何？运用什么人才评估方式得到这个结论？

–如何培养源源不断的领导人才？

–关键领导岗位的后备梯队深度如何？

8.系统化能力建设

企业转型的成败归根结底取决于其学习的速度。

■组织内部孵化和发展新业务的制度安排是什么？

–获取新能力的外部合作方有哪些？

–哪些关键能力需要招聘业界精英，甚至收购整个公司才能打通能力瓶颈？

–企业的一把手和领导班子如何快速学习战略转型需要的新能力？

9.改变行为，改变企业文化

企业文化不是贴在墙上的标语，而是组织成员自发的行为和观念。

■组织真正奉行的文化是什么？哪些需要保留和发扬，哪些需要改变？

–如何系统地应用影响力模型来改变行为和观念？

–一把手和高管班子以身作则。

–具有象征意义的行为、仪式和故事。

–制度（特别是激励机制和干部选拔制）改变。

–新行为需要的能力培训。

参考文献

Ashkenas,R.2007.“Simplicity-Minded Management.”*Harvard Business Review*85(12):101–109.

Baghai,M.,S.Coley,and D.White.1999.*The Alchemy of Growth:Kickstarting and Sustaining Growth in Your Company*.London:Orion Business Books.

Bandura,A.1977.*Social Learning Theory*.Englewood Cliffs,NJ:Prentice-Hall.

———.1982.“Self-Efficacy Mechanism in Human Agency.”*American Psychologist*37:122–147.

———.1997.*Self-Efficacy*:The Exercise of Control.New York:W.H.Freeman.

Bazar,E.2008.“Immigrants Make Pilgrimage to Pope.”*USA Today*,April 16.

Beinhocker,E.D.2006.*The Origin of Wealth:Evolution,Complexity,and the Radical Remaking of Economics*.Boston:Harvard Business School Press.

Bolte Taylor,J.2008.*My Stroke of Insight*.London:Hodder&Stoughton.

Bryan,L.L.,and C.I.Joyce.2005.“The 21st-Century Organization.”*The McKinsey Quarterly*,3.

———.2007.*Mobilizing Minds:Creating Wealth from Talent in the 21st-Century Organization*.New York:McGraw-Hill.

Coase,R.H.1937.“The Nature of the Firm.”*Economica*4(16):386–405.

Collins,J.C.*How the Mighty Fall*.New York:Random House Business Books,2009.

Collins,J.C.,and J.I.Porras.1994.*Built to Last:Successful Habits of Visionary Companies*.New York:HarperBusiness.

———.1996.“Building Your Company’s Vision.”*Harvard Business Review*74(5):65–78.

Daft,R.L.2007.*Organization Theory and Design*,9th ed.Mason,OH:South-Western Cengage Learning.

Denison,D.R.1990.*Corporate Culture and Organizational Effectiveness*.New York:John Wiley&Sons.

Deutschman,A.2005.“Change or Die.”*Fast Company*,May 1.

Dineen,B.R.,R.J.Lewicki,and E.C.Tomlinson.“Supervisory Guidance

and Behavioral Integrity:Relationships with Employee Citizenship and Deviant Behavior.”*Journal of Applied Psychology*91(3)(2006):622–635.

Dobbs,R.,and T.Koller.2005.“Measuring Long-Term Performance.”*McKinsey on Finance*16.

Fehr,E.,and A.Falk.2002.“Psychological Foundations of Incentives.”*European Economic Review*46:687–724.

Fehr,E.,and S.G¨achter.2000.“Cooperation and Punishment in Public Good Experiments.”*American Economic Review*90(4):980–994.

Ferguson,N.2009.*The Ascent of Money:A Financial History of the World*.New York:Penguin Books.

Fogel,R.W.2000.*The Fourth Great Awakening and the Future of Egalitarianism*.Chicago:University of Chicago Press.

Foster,R.,and S.Kaplan.2001.*Creative Destruction*.New

York:Doubleday.

Frankl,V.1984.*Man's Search for Meaning*.New York:Washington Square Books.

Frisch,B.2008."When Teams Can't Decide."*Harvard Business Review*86(11):121–126.

Galford,R.M.,and R.Fazio Maruca.2006.*Your Leadership Legacy:Why Looking towards the Future Will Make You a Better Leader Today*.Boston:Harvard Business School Press.

Gazzaniga,M.S.1998.*The Mind's Past*.Berkeley:University of California Press.

Gist,M.E.1987."Self-Efficacy:Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management."*The Academy of Management*Review 12(3):472–485.

Gneezy,U.,and A.Rustichini.2000."Pay Enough or Don't Pay at All."*Quarterly Journal of Economics*115(2):791–810.

Haggbloom,S.J.2002."The 100Most Eminent Psychologists of the 20th Century."*Review of General Psychology*6(2):139–152.

Hannan,M.T.,and J.Freeman.1977."The Population Ecology of Organizations."*American Journal of Sociology*82(5):929–964.

———.1989.*Organizational Ecology*.Cambridge,MA:Harvard University Press.

Harder,J.1999.*Primer on Organizational Culture*.Charlottesville,VA:Darden Business Publishing.

Heifetz,R.,A.Grashow,and M.Linsky.2009.*The Practice of Adaptive Leadership:Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*.Boston:Harvard Business School Press.

Herb,E.,K.Leslie,and C.Price.2001."*Teamwork at the Top."The*

*McKinsey Quarterly*2.

Heywood,S.,J.Spungin,and D.Turnbull.2007.“Cracking the Complexity Code.”*The McKinsey Quarterly*2.

Hughes,D.2004.“NAB Chief Urges Staff to Share the Vision.”*The Sydney Morning Herald*,May 22.

Kahneman,D.2002.“Maps of Bounded Rationality:A Perspective on Intuitive Judgment and Choice.”Nobel Prize Lecture,Stockholm,Sweden,December 8.

Kaplan,R.S.,and D.P.Norton.1992.“The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance.”*Harvard Business Review*.January–February:71–79.

Keller,S.,M.Kruyt,and J.Malan.2010.*How Do I Develop an Effective Top Team*?New York:McKinsey&Company.

Keller,S.,and C.Price.2011.*Beyond Performance:How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage*.Hoboken,NJ:John Wiley&Sons.

Klein,A.2008.“Organizational Culture as a Source of Competitive Advantage.”*E-Leader Bangkok*:1–10.

Kouzes,J.,and B.Posner.2006.*A Leader’s Legacy*.Hoboken,NJ:John Wiley&Sons.

Lawson,E.,and C.Price.2003.“The Psychology of Change Management.”*The McKinsey Quarterly*2:30–41.

Leonard-Barton,D.1992.“Core Capabilities and Core Rigidities:A Paradox in Managing New Product Development.”*Strategic Management Journal*13:111–125.

Levitt,S.D.,and S.J.Dubner.2005.*Freakonomics:A Rogue Economist Explores the Hidden Side of Everything*.New York:William Morrow.

Linden,D.J.2010.*The Accidental Mind:How Brain Evolution Has Given Us Love,Memory,Dreams,and God*.Berlin,Germany:Rowohlt Verlag.

Loderer,C.,K.Neusser,and U.Waelchli.2009.*Corporate Geriatrics:Aging,Survival,and Performance*.Berne,Switzerland:University of Berne,research paper.

Loderer,C.,and U.Waelchli.2009.*Firm Age and Performance*.Berne,Switzerland:University of Berne,research paper.

Lovallo,D.P.,and D.Kahneman.2003."Delusions of Success:How Optimism Undermines Executives'Decisions."*Harvard Business Review*81(7):56–63.

Lovallo,D.P.,and O.Sibony.2006."Distortions and Deceptions in Strategic Decisions."*The McKinsey Quarterly*1.

Maeda,J.2006.The *Laws of Simplicity*.Cambridge,MA:MIT Press.

Mallak,L.2001."Understanding and Changing Your Organization's Culture."*Industrial Management*43(2):18–24.

Marx,K.1976."Introduction to a Contribution to the Critique of Hegel's Philosophy of Right."In Marx and Engels,*Collected Works,3*.New York:International Publishers.

Mgbere,O.2009."Exploring the Relationship between Organizational Culture,Leadership Styles and Corporate Performance:An Overview."*Journal of Strategic Management Education*5(3&4):187–202.

Miller,G.A.1956."The Magical Number Seven,Plus or Minus Two:Some Limits on Our Capacity for Processing Information."*Psychological Review*63(2):81–97.

Mitroff,I.,and E.Denton.1999.*A Spiritual Audit of Corporate America*.Hoboken,NJ:Jossey-Bass.

Newberg,A.,E.G.D'Aquili,and V.Rause.2001.*Why God Won't Go Away:Brain Science and the Biology of Belief*.New York:Ballantine Books.

O'Collins,G.,and M.Farrugia.2003.*Catholicism*.New York:Oxford University Press.

Ouchi,W.G.1981.*Theory Z:How American Business Can Meet the Japanese Challenge*.Reading,MA:Addison-Wesley.

Page,S.E.1996."Two Measures of Difficulty."*Economic Theory*8:321–346.

Penrose,E.E.T.1959.*The Theory of the Growth of the Firm*.New York:John Wiley&Sons.

Peters,T.J.,and R.H.Waterman Jr.1982.*In Search of Excellence:Lessons from America's Best-Run Companies*.New York:Warner Books.

Peterson,S.J.,and F.Luthans.2006."The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business-Unit Outcomes over Time."*Journal of Applied Psychology*91(1):156–165.

Pink,D.H.2006.*A Whole Mind*.New York:Riverhead Books.

Porras,J.I.,and B.Anderson.1981."Improving Managerial Effectiveness through Modeling-Based Training."*Organizational Dynamics*9:60–77.

Porras,J.I.,S.Emery,and M.Thompson.2007.*Success Built to Last*.Philadelphia:Wharton School Publishing.

Porras,J.I.,K.Hargis,K.J.Patterson,D.Maxfield,N.Roberts,and R.J.Bies.1982."Modeling-Based Organizational Development:A Longitudinal Assessment."*Journal of Applied Behavioral Science*18:433–446.

Precht,R.D.2007.*Who Am I:And If So,How Many?A Philosophical*

Journey.Wilhelm Goldmann,trans.Munich,Germany:Verlagsgruppe Random House.

Recardo,R.,K.Molloy,and J.Pellegrino.1995."How the Learning Organization Manages Change."*National Productivity Review*15(1):7–13.

Reinhart,C.M.,and K.S.Rogoff.2009.*This Time Is Different:Eight Centuries of Financial Folly*.Princeton University Press.

Rock,D.,and J.Schwartz.2006."The Neuroscience of Leadership."*Strategy + Business*43(Summer).

Rosen,R.M.,and F.Adair.2007."CEOs Misperceive Top Teams'Performance."*Harvard Business Review*,September 1.

Sadri,G.,and I.T.Robertson.1993."Self-Efficacy and Work-Related Behaviour:A Review and Meta-Analysis."*Applied Psychology:An International Review*42(2):139–152.

Schein,E.H.1985.*Organizational Culture and Leadership*.Hoboken,NJ:Jossey-Bass.

Schlesinger,A.M.1965.*A Thousand Days:John F.Kennedy in the White House*.Boston:Houghton Mifflin.

Schumpeter,J.A.1976.*Capitalism,Socialism and Democracy*,5th ed.London:George Allen and Unwin.

Schwarzenegger,A.2004.*Governor Schwarzenegger's State of the State Address*.Sacramento,CA:Office of the Governor of the State of California.

Simon,H.A.1978.*Rational Decision Making in Business Organizations*.Nobel Memorial Lecture,Stockholm,Sweden,December 8.

Somm,M.2010."Gott is ein Hormon."*Die Weltwoche*,Nr.22.10

Stajkovic,A.D.,D.Lee,and A.J.Nyberg.2009."Collective

Efficacy,Group Potency,and Group Performance:Meta-Analyses of Their Relationships,and Test of a Mediation Model."*Journal of Applied Psychology*94(3):814–828.

Stajkovic,A.D.,and F.Luthans.1997."A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance,1975–1995."*Academy of Management Journal*40(5):1122–1149.

———.1998."Self-Efficacy and Work-Related Performance:A Meta-Analysis."*Psychological Bulletin*124(2):240–261.

Stanford,N.2007.*Guide to Organizational Design*.London,UK:Profile Books.

Thaler,R.H.,and C.R.Sunstein.2008.*Nudge:Improving Decisions about Health,Wealth,and Happiness*.New Haven,CT:Yale University Press.

Tiger,L.,and M.McGuire.2010.*God's Brain*.Amherst,NY:Prometheus Books.

Turner,M.1996.*The Literary Mind:The Origins of Thought and Language*.New York:Oxford University Press.

Tversky,A.,and D.Kahneman.1974."Judgment under Uncertainty:Heuristics and Biases."*Science*185:1124–1131.

Villari,P.1894."Medici Family."In *Encyclopædia Britannica*9th ed.,vol.15,794–804.Philadelphia:Encyclopædia Britannica.

Wiggins,R.R.,and T.W.Ruefli.2005."Schumpeter's Ghost:Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?"*Strategic Management Journal*26:887–911.

Wood,R.E.,and A.Bandura.1989."Social Cognitive Theory of Organizational Management."*Academy of Management Review*14:361–384.